

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CLEBER ZUCCHINALI MACARINI**

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL  
DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO NA SICREDI SUL  
SANTA CATARINA**

**CRICIÚMA**

**2014**

**CLEBER ZUCCHINALI MACARINI**

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL  
DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO NA SICREDI SUL  
SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof.(a) Ma. Milla Lúcia Ferreira Guimarães

**CRICIÚMA**

**2014**

**CLEBER ZUCCHINALI MACARINI**

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL  
DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO NA SICREDI SUL  
SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Financeira.

Criciúma, 05 de Dezembro de 2014

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Milla Lúcia Ferreira Guimarães - Mestre - (UNESC) - Orientador

Prof. Ângelo Natal Périco - Especialista - (UNESC) - Examinador

Dedico primeiramente a Deus e a meus pais, pelos valores, princípios e força que me repassaram, por estarem sempre ao meu lado. Pela realização de um sonho comum e como prova de que todo esforço valeu a pena. Em especial para meu avô “Vô Raul” (*in memorian*) que foi meu exemplo e maior fonte de inspiração.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e a coragem de não desanimar nos momentos mais difíceis que enfrentei ao longo desta caminhada. Agradeço por me proporcionar bons momentos e fazer acreditar em meus sonhos, mostrar que posso alcançar meus objetivos.

A minha grande orientadora pela dedicação e paciência, seu apoio foi de extrema importância para execução deste trabalho. A Cooperativa em que foi realizado as pesquisas. Agradeço a colaboração de todos os que me auxiliaram.

Aos meus pais, Valcir Macarini e Jane Zucchinali Macarini, que sempre foram minhas fontes de inspiração, nunca mediram esforços para me educar e ensinar o melhor caminho que devo trilhar. Muito obrigado por serem os melhores pais do mundo. Aos meus avós e em especial o Raul (*in memoriam*) que mesmo com sua partida me mostrou que nunca devo parar de lutar e que a vida é curta, e tenho que aproveitar cada minuto constantemente como se fosse o último, nunca desistindo diante dos obstáculos que a vida nos faz enfrentar diariamente. Onde estiver esta vitória é sua, inesquecível Raul.

A minha namorada, pelo companheirismo e amor que me dedica todas as preocupações e aborrecimentos que passamos juntos, esteve sempre presente em todos os momentos que precisei e soube ser paciente comigo nos momentos de dificuldades. Devo a ela a força de vontade em conquistar mais esta vitória.

Aos meus colegas, que estiveram presente em todos os momentos, principalmente os de trabalho, que precisei e souberam ser pacientes comigo, sempre colaborando no alcance de bons resultados.

Enfim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta monografia. Obrigado por tudo!

**“Qualidade significa fazer certo quando  
ninguém está olhando.”**

**Henry Ford**

## RESUMO

MACARINI, Cleber Zucchinali. **Qualidade no atendimento ao cliente como diferencial das cooperativas de crédito: um estudo na Sicredi Sul Santa Catarina.** 2014. 63 p. Orientadora Profª Ma. Milla Lucia Ferreira Guimarães. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

As Cooperativas de Crédito apresentam um diferencial econômico nas sociedades onde estão inseridas. Norteadas pelos princípios cooperativistas, geram empregos e renda, auxiliam no crescimento social econômico e financeiro, por meio da oferta de produtos e serviços financeiros com taxas reduzidas. Este trabalho objetivou identificar maneiras de como o Conselho de Administração da Sicredi Sul Santa Catarina pode oferecer excelência no atendimento a seus associados, Para tanto realizou-se um diagnóstico da situação atual do atendimento da cooperativa, identificou-se junto aos cooperados, por meio de questionário, as principais reclamações e elogios do atendimento prestado. Para realizar o estudo utilizou-se como metodologia a pesquisa descritiva, participante e documental, além de um estudo de caso na Cooperativa Sicredi SUL SC. Os resultados foram analisados de forma qualitativa e quantitativa. Concluiu-se que os cooperados pesquisados estão insatisfeitos com o atendimento recebido na cooperativa e foi constatado também, que alguns associados encerraram suas contas neste último ano. Sugere-se então, ao Conselho de Administração um programa de capacitação em módulos, para os colaboradores com intuito de sanar o problema detectado e captar novos associados.

**Palavras-chave:** Qualidade. Satisfação. Atendimento. Excelência. Cooperativa de Crédito.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Organograma da Estrutura do Trabalho .....	13
Figura 02: Principais sistemas de cooperativas de crédito em SC .....	20
Figura 03: Fórmula de Barbeta .....	30
Figura 04: Apresentação Cooperativa/Área/Unidade – março 2014 .....	33
Figura 05: Reinauguração da Unidade de atendimento Criciúma.....	36
Figura 06: Organograma.....	37



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Princípios Cooperativos .....	18
Quadro 02: Valores e Diferenciais Competitivos.....	32
Quadro 03: Proposta de capacitação - Módulo 1 .....	53
Quadro 04: Proposta de capacitação - Módulo 2.....	53
Quadro 05: Proposta de capacitação - Módulo 3.....	54
Quadro 06: Proposta de capacitação - Módulo 4.....	54
Quadro 07: Proposta de capacitação - Módulo 5.....	54

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 01: Número de associados da Cooperativa.....	34
Gráfico 02: Associados por tipo (Pessoa Física E pessoa Jurídica) .....	34
Gráfico 03: Tempo de Associação da cooperativa Sicredi SUL SC .....	39
Gráfico 04: Principais produtos e serviços utilizados pelos associados.....	40
Gráfico 05: Correntista de outra Instituição Financeira .....	41
Gráfico 06: Motivos de manter conta corrente ativa em outra IF .....	41
Gráfico 07: Opinião sobre o sistema de senhas .....	42
Gráfico 08: Orientação dos colaboradores no uso do autoatendimento .....	43
Gráfico 09: Horário de atendimento pessoal .....	44
Gráfico 10: Tempo de espera .....	45
Gráfico 11: Instruções acesso via <i>internet</i> .....	46
Gráfico 12: Cordialidade no atendimento.....	47
Gráfico 13: Resolução de problemas .....	47
Gráfico 14: Clareza nas informações .....	48
Gráfico 15: Prazo estipulado na resolução de solicitações .....	48
Gráfico 16: Agilidade nas centrais telefônicas .....	49
Gráfico 17: Espera no atendimento telefônico .....	50
Gráfico 18: Sugestões dos associados .....	51

## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	10
1.1 TEMA E PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 ESTRUTURA E APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</b>	15
2.1 COOPERATIVISMO	15
2.2 PRINCIPIOS DO COOPERATIVISMO	17
2.3 O SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL	19
2.4 QUALIDADE	21
2.5 HISTORICO DA GESTAO DE QUALIDADE	21
2.6 GESTÃO DA QUALIDADE	22
2.7 QUALIDADE NO ATENDIMENTO	23
2.8 SERVIÇO	25
2.8.1 Falhas no Processo de Serviço	26
2.8.2 Recuperação em Serviços	27
2.9 CAPACITAÇÃO	27
<b>3 ENQUADRAMENTO METODOLOGICO</b>	29
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLOGICO	29
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANALISE DE DADOS	30
<b>4 DESCRIÇÃO E ANALISE DOS DADOS</b>	32
4.1 O SICREDI SUL SC	32
4.2 UNIDADE DE ATENDIMENTO DE CRICIUMA	35
4.2.1 Produtos e serviços	36
4.2.2 Estrutura Organizacional	37
4.2.3 Foco nos colaboradores na área de atendimento	38
4.2.4 Política de recrutamento	38
4.2.5 Descrição e análise dos dados: pesquisa de satisfação	38
4.2.6 Proposta para capacitação voltada ao atendimento	51
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	56
<b>REFERENCIAS</b>	58
<b>APÊNDICE</b>	63

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema e problema da pesquisa, evidencia-se os objetivos, tanto geral como os específicos, bem como a justificativa para o presente estudo. Por fim, apresenta-se a estrutura em que está dividida esta pesquisa descrevendo o que o leitor encontrara em cada um dos capítulos.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

No mundo contemporâneo, uma questão que vem sendo discutida por estudiosos é a necessidade do progresso, no desempenho das empresas em relação o atendimento ao cliente no que tange a apresentação e oferta de serviços com qualidade, que satisfaçam as necessidades dos clientes e, conseqüentemente, o sucesso nas negociações, independente do ramo de atuação do empreendimento.

Visando sempre oferecer soluções para as necessidades de sua clientela, o cliente é a pessoa mais importante para qualquer negócio. Desta forma, a necessidade de prestar atendimento diferenciado, se torna uma característica de diferencial competitivo no mercado na busca pela sobrevivência. Esta relação entre cliente e empresa, se concretiza diante da existência da Qualidade no Atendimento, isto é, superioridade no nível do serviço. Sendo assim, o empreendimento amplia o lucro de seus negócios conquistando a fidelidade do cliente.

Há muitas formas de definir o termo “qualidade”. Tal conceito está diretamente relacionado com a percepção de cada pessoa sobre o significado do termo, uma definição pode ser mais coerente do que outra. Além de tudo, é essencial que a organização assuma o seu próprio entendimento sobre o que é qualidade e que este seja compreendido e vivenciado por todos na empresa.

Nas instituições financeiras, é correto afirmar que a qualidade e a variedade dos produtos ofertados são de suma importância na avaliação do cliente. No entanto, considerando que estas organizações possuem produtos semelhantes, faz-se necessário um diferencial no atendimento, principalmente na qualidade do serviço prestado.

Nos últimos anos as Cooperativas buscam cada vez mais o crescimento no mercado, a satisfação de seus associados é algo essencial para alcançar este

objetivo. Este diferencial é visto também no mercado financeiro e com o objetivo de alcançar suas expectativas e chegar cada vez mais próximo a excelência, as cooperativas não medem esforços para melhorar a qualidade no atendimento.

Cooperativas de crédito são controladas por cooperativas centrais e também são uma opção no mercado financeiro, formada por um grupo de pessoas, que visam o mesmo interesse em comum. Cooperativas de crédito têm o intuito de contribuir para o desenvolvimento da sociedade, sempre procurando a melhoria na situação econômica da região, constituída em forma de sociedade sem fins lucrativos.

Pelo fato de os associados serem os próprios donos, o fator de excelência no atendimento é essencial, sendo esta uma das razões da existência da Cooperativa. Mostrar as falhas e futuras correções é primordial para a Cooperativa, de forma que melhorias nesta deficiência sejam apresentadas para o crescimento e fortalecimento do cooperativismo.

A busca pela melhora no atendimento é visível, pois ainda não atende as expectativas do associado, por mais que estes aparentemente estejam satisfeitos.

Neste contexto apresenta-se a seguinte questão do problema: De que forma o conselho de administração do Sicredi Sul SC pode oferecer excelência no atendimento a seus associados?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral é identificar a forma com que o Conselho de Administração do Sicredi Sul SC pode oferecer excelência no atendimento a seus associados. Para alcançar o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Diagnosticar a situação atual do atendimento aos associados;
- Apontar habilidades fundamentais para o atendimento;
- Identificar as maiores reclamações dos associados;
- Elaborar um projeto para capacitação voltado ao atendimento.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Para se manterem no mercado, um dos fatores essenciais para as Cooperativas é a qualidade no atendimento, tornando assim um diferencial esperado, além das taxas competitivas, pontos estes que se tornam cada dia mais cruciais para a fidelização dos associados e estes estando sempre satisfeitos com os serviços prestados, sendo assim um caminho mais próximo para o crescimento esperado.

As cooperativas são estruturadas de forma democrática, tratando todos de forma igualitária, com a participação de todos os associados, respeitando os deveres e direitos de todos, independentemente de quais serviços serão prestados pelos colaboradores.

Segundo a Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina – OCESC,

cooperativismo é um movimento internacional que busca constituir uma sociedade justa, livre e fraterna, em bases democráticas, através de empreendimentos que atendam às necessidades reais dos cooperados e remunerem adequadamente a cada um deles (OCESC, 2014).

Esta pesquisa auxiliará a Cooperativa Sicredi Sul SC a conquistar novos associados além de manter o quadro já existente, podendo assim se destacar e conquistar seu espaço, promovendo crescimento e melhores condições para novos associados.

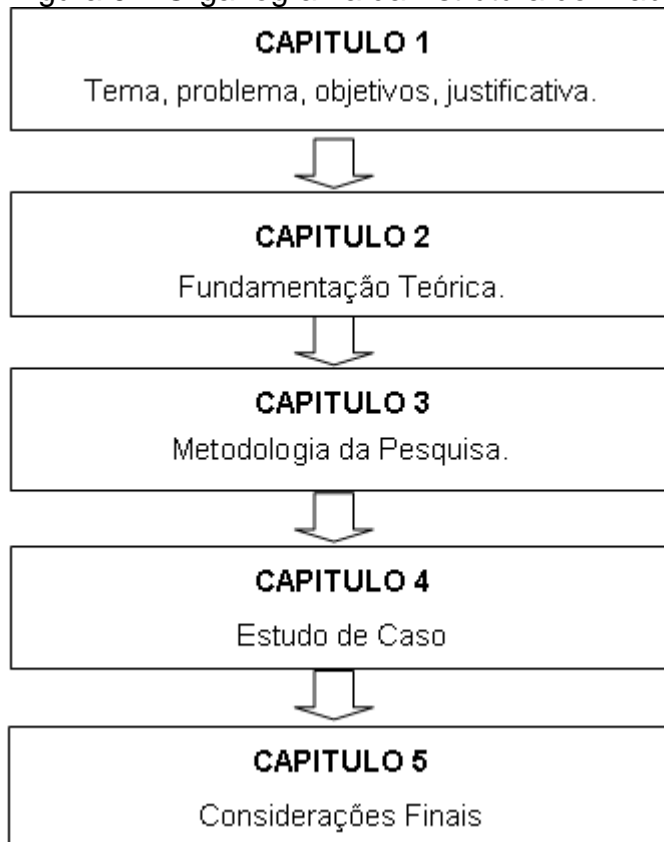
Para a sociedade esta pesquisa é a oportunidade de conhecer com mais profundidade o sentido do Cooperativismo e apresentar o seu diferencial no mercado financeiro de Criciúma/SC, mostrar aos interessados nestas informações, a importância da instituição que ao invés de focar somente o lucro evidencia as pessoas, a qualidade no atendimento, independente da classe financeira.

Para o pesquisador, colaborador do Sicredi Sul SC, é a oportunidade de colocar em prática o conhecimento conquistado na Universidade, com o intuito de oferecer melhoria no ambiente de trabalho, especialmente na qualidade do atendimento, promovendo crescimento e o sucesso da Sicredi Sul SC.

## 1.4 ESTRUTURA E APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho é apresentado em 5 capítulos. A Figura 01 apresenta a forma com que este foi desenvolvido.

Figura 01: Organograma da Estrutura do Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

No primeiro capítulo é exposto o tema, problema, objetivos e justificativas da pesquisa.

No segundo capítulo apresenta-se sobre os princípios e o surgimento do cooperativismo de crédito, inclusive no Brasil. Conceito de qualidade, o histórico de sua gestão e a qualidade voltada ao atendimento.

Em seguida, no capítulo três, descreve-se sobre o enquadramento metodológico, a forma com que será apresentado o trabalho e os procedimentos para coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo discorre-se sobre um estudo de caso realizado na Cooperativa de Crédito de Associados do Sul do Estado de Santa Catarina – Sicredi Sul SC, com o objetivo de apresentar a forma com que o Conselho de Administração do Sicredi Sul SC pode oferecer excelência no atendimento a seus associados.

O quinto e último capítulo, apresenta as considerações finais resultantes da investigação e da pesquisa acerca do tema proposto.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica referente ao tema proposto, faz-se uma explanação sobre o cooperativismo e o seu surgimento no Brasil, partindo para uma abordagem sobre qualidade e gestão das Cooperativas. Após são apresentadas características de qualidade no atendimento e treinamento para tal evolução.

### 2.1 COOPERATIVISMO

No século XIX, ocorreram várias transformações sócio-econômicas na Europa, em função da ruptura do modelo econômico que havia no período. O princípio destas transformações deu-se na Inglaterra, que mais tarde acabaram se disseminando para outros países europeus.

A ruptura citada é identificada pela Revolução Industrial que transformou a indústria por meio de uma ampla renovação, deixando claro os impactos sociais e econômicos em consequência da inclusão de máquinas na produção. O país passou a ter maior poder, as empresas passaram a obter mais lucros, ao passo que o número de operários reduziu, trazendo assim graves consequências ao país, como o violento nível de desemprego. MENEZES (2004, p. 151) descreve:

A Inglaterra pedia lucros e recebia lucros. Tudo se transformava em lucro. As cidades tinham sujeira lucrativa, suas favelas lucrativas, sua fumaça lucrativa, sua desordem lucrativa, seu desespero lucrativo... Pois a nova cidade não era um lar onde o homem pudesse achar beleza, felicidade, lazer, conhecimento, religião e as influências que civilizavam a visão e o hábito, mas um lugar desolado, sem cor, ar ou riso, onde o homem, a mulher e a criança trabalhavam, comiam e dormiam... As novas fábricas e os novos altos-fornos eram como as pirâmides, mostrando mais a escravidão do homem do que seu poder, lançando sua longa sombra sobre a sociedade.

Diante de muita humilhação e exploração, a partir de 1840, aproximadamente 30 operários, na maioria tecelões, se uniram com o objetivo de organizar e realizar mudanças de forma ordenada e consciente, que assegurasse uma vida digna a todos. Perceberam que as dificuldades que havia eram as mesmas, principalmente na parte financeira, os tecelões viam que a cooperação

entre eles era uma maneira capaz de acabar com estas dificuldades. HOLANDA (1997, p. 18) comenta que:

Desde os primórdios, a cooperação tem se mostrado presente. Entretanto, o modelo de cooperativa, na forma como hoje são conhecidas as sociedades cooperativas, surgiu em 28 de outubro de 1844, na cidade inglesa de Rochdale, época em que o Estado passava por uma séria crise social, agravada pelas repercussões da Revolução Industrial.

O grupo de tecelões percebeu que a solução para tais problemas era a criação de um empreendimento: um armazém cooperativo. Neste estariam disponíveis produtos como manteiga, açúcar, farinha de trigo, aveia, velas de sebo, carvão e outros artigos de necessidades básicas aos membros.

Assim, inaugurou-se em 21 de dezembro de 1844, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, originou-se assim, na Inglaterra, no modelo de consumo, a primeira cooperativa do planeta. Holyoake (2004 apud MENEZES, p. 153), descreve que um dos 30 tecelões, antes da abertura do armazém escreveu:

Frustrados em suas pretensões, e sendo aqueles dias como um desses dias nevoentos, escuros e tristes de novembro, quando os dias são curtos e o sol, vencido pelo desgosto e pelo desânimo, parece não querer brilhar mais, alguns desses pobres tecelões, sem trabalho, quase sem pão e isolados completamente do ponto de vista social, reuniram-se com o objetivo de estudar o que fosse possível fazer para melhorar a situação de cada um, depois de várias reuniões e discussões, começaram a traçar ações para conseguir, através de ajuda mútua, o que lhes faltava...

Sentindo-se explorados pelos proprietários dos grandes armazéns e dos meios de produção, estes entenderam que se realizassem compras entre eles mesmos, poderiam garantir uma vida mais digna. “Perceberam também que a miséria que viviam seria algo crescente ao longo dos anos e que uma mudança deveria ser feita. Deste modo, organizaram um projeto, visto como uma reação organizada da época” (MENEZES, 2004, p. 37).

Sem o propósito, os pioneiros de Rochdale, abriram um leque em variedades de cooperativas hoje existentes nos mais variados ramos, tais como, agropecuário, consumo, educacional, infraestrutura, mineral, produção, crédito, entre outras. Uma característica importante é o sistema de poupança utilizado para financiamento dos projetos dos cooperados.

Diante de tantas particularidades apresentadas nas cooperativas, escritores mostram dificuldades em defini-las, desta forma poucos autores brasileiros escrevem sobre o tema. Bulgarelli (1967, p. 30) afirma:

As dificuldades iniciais dessa conceituação decorrem, em grande parte, de terem sido as definições formuladas por economistas e com o sentido de realçar a supressão do intermediário e o aspecto não lucrativo da atividade cooperativa, elementos que por si só não eram capazes de conferir originalidade à cooperativa, deixando margem de confusão com outras sociedades. [...] Por outro lado, essas dificuldades eram agravadas pelo fato de as cooperativas, atuando nos mais variados setores da atividade humana, se dividirem e subdividirem em inúmeros tipos e categorias.

O modo de operar e a definição de cooperativa dependem da legislação de cada país. No Brasil, as cooperativas são constituídas por sociedades de pessoas e com natureza e forma jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos cooperados, amparado pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 1971).

Mesmo tendo dificuldades na definição, é correto afirmar o seu objetivo: proporcionar vantagens econômicas aos seus membros, sendo intermediária entre os associados e os seus vínculos com o mercado.

## 2.2 PRINCIPIOS DO COOPERATIVISMO

Os princípios cooperativistas apresentam um envolvimento social do sistema cooperativo, através de uma motivação democrática, no qual os associados são os próprios donos, recebem as sobras da cooperativa de forma proporcional a suas operações, “visam o capital como mero instrumento e não como fator determinante, não perseguem lucros e acima de tudo visam o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ser humano” (BULGARELLI, 2000, p. 12).

Os princípios cooperativos foram elaborados pelos pioneiros de Rochdale e são utilizados pelas cooperativas até os dias atuais como forma de levar seus valores à prática. O Quadro 1 apresenta de acordo com Oliveira (1979), os sete princípios cooperativistas:

### Quadro 01: Princípios Cooperativos

<p>1º Princípio - adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, idade, raça, preferências políticas e religiosas.</p>
<p>2º Princípio - gestão democrática e livre: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto). Todo associado tem direito a um voto, seja qual for o valor de suas quotas de capital, todo associado pode desta forma votar e ser votado, participando da gestão da sociedade.</p>
<p>3º Princípio - participação econômica dos sócios: os sócios contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os sócios recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão.</p>
<p>4º Princípio - autonomia e independência - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, sob controle de seus membros. As relações das cooperativas com outras organizações, sejam públicas ou privadas, devem ser exercidas de modo a preservar seu controle democrático e autônomo.</p>
<p>5º Princípio - educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos colaboradores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.</p>
<p>6º Princípio – intercooperação: além de suas atividades específicas de atendimento aos associados, as cooperativas trabalham juntas, regidas por estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, que permitam manter o desenvolvimento, o fortalecimento e a sustentação do movimento cooperativo.</p>
<p>7º Princípio - interesse pela comunidade – as cooperativas buscam o conhecimento além do mercado onde atuam, conhecendo a comunidade onde se inserem, trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.</p>

Fonte: Adaptado Oliveira (1979).

O Quadro 1 apresenta os princípios Cooperativos os quais norteiam o sentido democrático e social a este tipo de organização, que visa o capital como

sentido para a realização dos seus objetivos e não como componente decisório de sua constituição.

### 2.3 O SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

“O Cooperativismo de crédito chegou ao Brasil em 1902, trazido pelo Padre Theodor Amstad, desenvolvendo-se na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul” (SANTOS, 2005, p. 13).

Theodor Amstad, foi levado ao Brasil, era sacerdote na Inglaterra, iniciou seus trabalhos mais pontualmente no interior do Rio Grande do Sul, missionário, desenvolvia diversos trabalhos sociais nas colônias Alemãs.

O padre foi o causador da expansão do Cooperativismo criando em Linha Imperial a primeira Cooperativa de crédito do Brasil, nomeando Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente chamada de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Atualmente esta Cooperativa continua em atividade com a denominação de Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis.

“Com o desemprego que assombrou a Europa, os imigrantes chegaram ao Brasil com muito entusiasmo e disposição para trabalhar, entretanto, encontraram no território brasileiro situação diversa daquela prometida [...]” (SANTOS, 2005, p. 14). As terras que eram oferecidas para o trabalho localizavam-se longe dos centros urbanos, e ficavam próximas a pequenos vales, atrapalhando o plantio, não havendo o subsídio do estado na oferta por crédito, tanto na construção e estruturação de pontes, estradas ou principalmente para investir em terras. Sendo assim sem ter o apoio necessário, recorriam aos conhecidos ou outros órgãos financeiros que agregavam juros elevados sobre o valor emprestado, fazendo muitas vezes com que os colonos vendessem suas próprias terras para liquidar as dívidas.

Em 1906, no Rio Grande do Sul, município de Lajeado, foi fundada a cooperativa de crédito primária do tipo Luzzatti, chamada de Caixa Econômica de Empréstimos de Lajeado, não havendo necessidade de vínculo para a associação, desta forma, seja qual for à pessoa, mesmo não havendo relações com atividade rural poderia ser associado da cooperativa. Esta cooperativa ainda está em atividade, chamada de Cooperativa de Crédito de Lajeado – SICREDI VALE DO TAQUARI RS, integrada ao sistema SICREDI.

Atualmente, no país, segundo dados do Banco Central do Brasil – BACEN, em junho de 2014, havia 1.150 cooperativas de crédito em atividade (BACEN, 2014). Em Santa Catarina, o número de cooperativas de crédito em atividade no ano de 2013 era de 657, contando com 1.006.732 associados. Estas cooperativas estão filiadas à Centrais de cooperativas, como: Sicoob, Unicred, Sicredi, Ceced, Cresol-Confesol. A Figura 2 apresenta os principais sistemas de cooperativas de crédito em Santa Catarina, conforme o Portal do Cooperativismo de Crédito (2014), com informações detalhadas, referente a postos de atendimento, número de associados, valor das sobras anuais e o total de empréstimos efetuados.

Figura 2: Principais sistemas de cooperativa de crédito em SC



Fonte: Portal do Cooperativismo de Crédito (2014).

Conforme apresentado na Figura 2, as cooperativas de crédito, atendendo inclusive o 6º princípio cooperativista – Intercooperação filiam-se a Centrais de Cooperativas, visando supervisão do funcionamento, maior capacitação de administradores, gerentes e associados e entre outros.

Neste contexto, as cooperativas de crédito para atender seus objetivos de proporcionar vantagens econômicas aos seus membros, sendo intermediária entre

os associados e as suas relações com o mercado, torna-se fator primordial de excelência o atendimento de qualidade ao associado.

## 2.4 QUALIDADE

Qualidade é um conjunto de vários fatores que tem o objetivo de satisfazer expectativas e necessidades das pessoas, mas para que não haja erros em relação à mesma ela precisa ser muito bem entendida.

Segundo Kotler (1998, p. 65), “qualidade pode ser entendida como o conjunto de aspectos e peculiaridades de um bem ou serviço que proporcione a satisfação das necessidades do consumidor que os adquira”.

Ao desejar um serviço ou um bem, o cliente busca preencher uma necessidade ou desejo esperado, e se este produto ou serviço não atender esta necessidade, o cliente não alcança esta satisfação, o que comprova que a qualidade do produto não alcançou o nível satisfatório.

Para Gomes (2004, p. 7) “a qualidade é considerada universalmente como algo que afeta a vida das organizações e a vida de cada um de nós de uma forma positiva”.

## 2.5 HISTORICO DA GESTAO DE QUALIDADE

Analisando-se o contexto vivido pelos precursores do cooperativismo, pode-se constatar que já havia, por parte dos artesãos, o interesse por alguns conceitos de qualidade, mesmo que sem a intenção ou até mesmo a consciência destes. Segundo Carvalho e Paladini (2005, p. 2), nessa época surgem de forma embrionária conceitos relevantes na área de qualidade moderna, como o de confiabilidade, conformidade, metodologia, tolerância e especificação.

O progresso da gestão de qualidade passou por três importantes momentos, que foram: era da inspeção, do controle estatístico e da qualidade total.

Segundo Xavier (2014, p. 3) afirma:

A ênfase da inspeção é separar o produto bom do produto defeituoso por meio da observação direta. Desde antes da Revolução Industrial, sempre se praticou alguma espécie de controle da qualidade com esse objetivo, ou seja, separar o “joio do trigo”.

Na era da inspeção o primeiro foco deste produto foi percebido diante de que os próprios artesãos eram quem inspecionavam os defeitos e qualidades do produto. “Nesta era as atividades produtivas eram basicamente artesanal e em pequena escala, essa inspeção até hoje continua sendo realizada pelos consumidores” como exemplo: nas feiras livres, supermercados, comércio artesanal, com o objetivo de escolher o produto que atenda as suas necessidades (OLIVEIRA, 2004, p. 4).

Na era do controle estatístico os produtos eram selecionados de forma aleatória para vistoria, com objetivo de inspecionar toda a qualidade do lote. O controle da era da inspeção foi aperfeiçoado por técnicas de estatísticas. Como houve este crescimento por produtos manufaturados, não seria viável utilizar apenas os meios de inspeção, assim a técnica da amostragem passou a ser utilizada.

A era da qualidade total, é o momento em que o mundo está vivendo, onde a base é o cliente, e não há medidas para que as necessidades e a satisfação destes sejam atingidas. Segundo Oliveira (2004, p. 4), “a principal característica desta era é que toda a empresa passa ser responsável pela garantia da qualidade dos produtos e serviços— todos os funcionários e todos os setores”.

Uma forma de garantir a continuação de uma empresa é por intermédio da qualidade, entendendo que esta não ausenta falhas, mas orienta uma nova forma de conduzir a gestão.

## 2.6 GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade baseia-se na habilidade de um plano de administração em elaborar certa eficiência nos processos de uma empresa.

Segundo Johnston (2002, p. 28) “identificar, compreender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de esta atingir seus objetivos”.

A gestão de qualidade vem para controlar, planejar os processos, conduzir o departamento de recursos humanos e, especialmente, na tomada de decisões quanto aos conflitos externos e internos existentes na instituição. Para realizar a gestão de qualidade faz-se necessário a utilização de algumas ferramentas de apoio, como o sistema de informação, elaboração de planos organizacionais, auditoria de atividades empresariais.



Oliveira (2004, p.7) afirma:

A gestão da qualidade prevê a eliminação ou a simplificação de processos que não adicionam valor ao produto. Muitas tarefas nas empresas são mal dimensionadas, podendo, muitas vezes, ser definitivamente eliminados por um rearranjo no mecanismo de execução do processo maior a que pertencem [...].

A gestão da qualidade no atendimento é algo crucial para administrar o funcionamento da organização, com isso, as atividades devem sempre buscar o sucesso e melhorias. Tal gestão tem como ponto principal o cliente, a busca para diminuir erros, trabalho em equipe, além de buscar a valorização dos funcionários das organizações e admitir a sua capacidade na resolução de problemas. Conceitualmente, a Gestão da Qualidade Total (GQT) é definida como:

Modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, através da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade (VALLS; VERGUEIRO, apud ABNT, 1994, p. 6).

A gestão da qualidade idealiza a sobrevivência das empresas, por outro lado, realmente é consolidada esta sobrevivência com a produção eficaz dos bens e produtos, sendo estes acessíveis aos consumidores, que desejam atender suas necessidades. Nos dias atuais, a concorrência está cada vez mais acirrada, empresas procuram na gestão da qualidade amparo para atender a necessidade do cliente, com o intuito de atender seus desejos, superar expectativas e permanecer no mercado.

## 2.7 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

A corrida pela busca na qualidade do atendimento deve ser sempre uma constante e inovadora, pois além de visar o lucro estas são opções para a empresa se manter no mercado, deve sempre estar observando tudo ao seu redor, as oportunidades e acontecimentos existentes, de modo assim percebendo as possíveis necessidades de cada cliente para podermos atingir suas necessidades. Segundo Dantas (2004, p. 36):

O atendimento ao público é uma atividade complexa em que interagem diversos elementos. Para melhorá-lo é preciso que se tenha uma visão

global e integrada de todos os aspectos considerados relevantes, mesmo que, num determinado momento, se opte por acatar um ponto determinado.

Com a constante busca pelo crescimento, cada vez mais aumenta a demanda de serviço, assim há também a necessidade de investir em alternativas que facilitam o processamento e agilidade das informações, mostrando também que não somente com a intervenção humana é possível suprir suas necessidades, mas com o a intervenção eletrônica também é possível atender a estas demandas. Segundo Shiozawa, (1993, p. 52):

O atendimento ao cliente significa, portanto, tudo aquilo que, em conformidade com os requisitos, ou seja, o fornecimento dos produtos ou a prestação dos serviços solicitados ajude a criar o produto ou serviço potencial. Esta definição ajuda a compreender que o cliente é um alvo móvel, ou seja, possui expectativas crescentes.

O atendimento de qualidade fidelizará o associado, independente se o problema que ele está querendo resolver irá demorar ou não para ser solucionado, muitas vezes somente o fato de ser bem atendido o torna um parceiro comercial da instituição, devido a este grau de satisfação. Mesmo diante de tanto esforço para atingir este nível de atendimento, se faz necessário a oferta de produtos diferenciados, pois a concorrência esta cada dia mais acirrada e com a percepção deste diferencial cooperativo, principalmente os bancos privados estão cada vez mais investindo em treinamentos e tecnologias para atender a esta demanda. Segundo Kotler (2003, p. 143):

As empresas de serviços bem-sucedidas concentram sua atenção tanto nos empregados quanto nos clientes. Elas compreendem a cadeia de lucro em serviços, que vincula os lucros da empresa à satisfação do empregado e do consumidor.

As cooperativas não medem esforços para garantir este diferencial, já que a economia atual mostra que há muita necessidade deste serviço, sendo uma realidade requerida no mundo moderno.

Albrecht (1992) menciona o que cliente busca na hora da operação, ou na solicitação de um serviço, apresenta os quatro níveis de hierarquia de importância para o associado:

[...] Básicos, aqueles atributos absolutamente essenciais da experiência, tangíveis ou intangíveis; sem eles é inútil tentar fazer negócio.

- Esperados, os atributos associados da experiência que o cliente acostumou-se a considerar como fazendo parte da prática geral de negócios.

- Desejados, o cliente não espera necessariamente, mas conhece e aprecia se a experiência os incluir.

- Inesperados, atributos “surpresa”, que adicionam valor para o cliente além dos seus desejos ou expectativas normais (ALBRECHT, 1992, p. 105).

Serviço de qualidade é aquele oferecido com preparo, alcançando a satisfação, assim estes serviços devem ser oferecidos pela instituição de forma cuidadosa e minuciosamente planejado.

O atendimento que não é de qualidade, que só visa o lucro, não é bem visto pelos olhos do cliente, mas aquele realizado corretamente, na medida em que compreende as necessidades de cada associado, não tem custo, sempre leva ao crescimento gradativo, muitas vezes sem muito esforço. Quando se está à frente de situações que necessita de um bem ou serviço e suas necessidades não forem alcançadas, logo percebesse que a qualidade não foi atendida, e consequentemente suas expectativas não foram realizadas.

## 2.8 SERVIÇO

A maneira com que o serviço é prestado e a satisfação dos clientes estão diretamente associados ao desempenho da instituição. Assim, em uma organização, na qual o serviço é seu principal produto, a excelência e a qualidade devem andar sempre juntas, assumindo um fator estratégico para o sucesso da empresa. Valls (1998, p. 79) conceitua serviço como “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um bem físico”.

Serviço se difere de um produto físico. Um serviço pode ser definido como benefícios ou satisfações oferecidos ao cliente. Possuem particularidades que os diferenciam dos produtos. Para Toledo (1991, p. 27) o produto e o serviço apresentam especificidades como:

- *Intangibilidade*: os serviços têm pouca ou nenhuma materialidade. Só existem como experiências vividas. Na maioria dos casos, o cliente de um serviço só pode exprimir seu grau de satisfação depois do consumo.

-*Perecibilidade e demanda flutuante*: a impossibilidade de estocagem e a demanda cíclica exigem planejamento e capacidade de previsão de picos.

-*Inseparabilidade*: consiste na venda, produção e consumo simultâneos.

-*Heterogeneidade*: que é a dificuldade de padronização dos serviços por serem fornecidos na maioria dos casos por pessoas.

Estes conceitos mostram como os serviços se diferem dos produtos, onde estes não são capazes de serem tocados e são desenvolvidos juntamente com a comunicação com o cliente.

### 2.8.1 Falhas no Processo de Serviço

Processos voltados ao sistema de serviço, pelo fato de serem intangíveis, são classificados como complexos. Tais processos são passíveis de falhas, erros ou enganos, pois dependem da ação humana. Para Johnston (2002, p. 562):

As falhas podem ser detectadas, evitadas e tratadas com o mapeamento do processo e recuperação do serviço. O importante é que cada falha dá à organização oportunidade de transformar a situação potencial de insatisfação em outra de satisfação.

A prevenção de falhas é uma maneira de tentar reduzir a probabilidade de falhas nos processos de serviços. Essa ideia é denominada *poka yoke* no Japão, o qual é usado para evitar que tanto os funcionários quanto os clientes façam coisas erradas.

Métodos podem ser utilizados para redução de falhas, tanto pelo cliente quanto para o funcionário, sempre o encorajando a realizar tarefas de maneira correta. Como exemplo: Inserir um *pen drive* do lado certo no computador, certificando-se que não haverá problemas no processamento de dados. Johnston (2002, p. 243) cita algumas prevenções de falhas que podem ser seguidas:

- Identificar os pontos fracos potenciais ou reais de um processo. Isso pode ser feito mediante o uso das ferramentas de mapeamento do processo (preparação do mapa do processo, auditorias de acompanhamento) ou os resultados da análise dos dados referentes às reclamações;
- Identificar o tipo ou a natureza da(s) falha(s) (serviço, equipamento, cliente);
- Focar o tipo de falha, fazer *brainstorming* para identificar os vários meios de reduzir ou de evitar erros; [...]
- Monitorar a implementação e repetir as etapas anteriores, se necessário.

Neste cenário, as organizações buscam uma maneira de evitar ou reduzir problemas identificados no fornecimento do serviço. Muitas vezes faz-se necessário uma mudança na cultura da instituição, contando com a colaboração dos funcionários a fim de minimizar falhas e poder alcançar a satisfação do cliente.

Ainda, as instituições devem acrescentar valor em seus serviços, priorizando a qualidade, assim conquistando vantagem competitiva e resultando na atração de novos clientes.

### **2.8.2 Recuperação em Serviços**

O Objetivo da recuperação em serviços não é recompensar o cliente, mas aproveitar a falha acontecida e utilizar as informações para adaptar melhorias na instituição e regularizar os problemas. Segundo Johnston (2002, p. 563):

A recuperação do serviço é definida como a ação de identificar e lidar com falhas na prestação do serviço para melhorar seu desempenho. A recuperação faz parte de um ciclo contínuo de aprendizagem e melhoria que utiliza o *feedback* de clientes e funcionários sobre falhas e problemas reais e potenciais para promover a melhora no processo.

Qualquer manifestação do cliente deve ser analisada como uma forma de ajustar o serviço prestado, sempre objetivando a aproximação com o mesmo, a fim de minimizar uma reclamação. Faz-se necessário a oferta de uma correção do serviço sempre com muita qualidade, mesmo esta sendo um custo alto para a empresa, pois a situação pode ficar ainda pior caso isso não aconteça. A recuperação, com qualidade, de uma falha é muito bem vista pelos clientes. A constante busca pela qualidade é muito importante no processo de prestação de serviço, deve sempre estar acompanhada com as necessidades do cliente e em consequência a satisfação deste.

## **2.9 CAPACITAÇÃO**

O crescimento pelo trabalho especializado iniciou a partir de 1880, o treinamento é algo que vem cada vez mais sendo sistematizado, aumentando ainda mais a qualificação das habilidades dos trabalhadores, consequentemente

diminuindo os erros e aumentando gradativamente capacidade para realização de outras tarefas.

Outro fator que deve ser levado em consideração é o fato de que funcionários motivados oferecem mais oportunidades de crescimento para a instituição. Com a devida capacitação, motivação e reconhecimento, os profissionais demonstram cada vez mais interesse em crescer junto com a organização. Segundo Lorvelock e Wirtz (2006, p. 272):

Com alguns tipos de estímulos, como exemplo, a própria capacitação, o colaborador percebe que, esforçar-se e doar-se cada vez mais a instituição, os dois trabalhando juntos, podem assim desenvolver um crescimento atrelado, entendendo que cada vez mais o seu atendimento é essencial para alavancar este crescimento.

A empresa antes de contratar um profissional, no momento da entrevista, poderá realizar uma pesquisa para vislumbrar qual a função mais adequada com base em suas habilidades. Tendo esta percepção e selecionando melhores profissionais, a empresa poderá integrá-los a sua equipe melhorando, consequentemente sua inserção no mercado competitivo.

Muitas vezes o profissional correto para a função não é aquele que consegue absorver as informações com facilidade, mas sim aquele que agrega informações à equipe e oferece um leque de habilidades, então a seleção do profissional deve ser bem definida anteriormente e ser algo muito cauteloso, sendo assim um fator chave para o crescimento esperado. Segundo Kotler (1998, p. 606) “Programas de treinamentos destinam-se a capacitar os funcionários para diferentes situações e necessidades da empresa”, são várias as metas que um treinamento pode atingir, assim programas de treinamento dependem da necessidade e demanda necessária da empresa.

### 3 ENQUADRAMENTO METODOLOGICO

Neste capítulo descreve-se o enquadramento metodológico do estudo. Posteriormente, serão apresentados os métodos utilizados para análise dos dados. Desta forma, foram utilizadas tipologias de pesquisa como: pesquisa descritiva, pesquisa participante e documental e estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLOGICO

Para o desenvolvimento deste trabalho será utilizado uma pesquisa descritiva, que segundo Oliveira (1997) “o estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”. Desta forma esta pesquisa tem o objetivo de apresentar a qualidade no atendimento de uma Cooperativa de crédito, mostrando e acreditando neste diferencial Cooperativo.

Quanto aos procedimentos, efetua-se um estudo do tipo *survey*, tendo em vista a realização de questionários com 16 questões fechadas e abertas. Gil (2002) basicamente procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Ademais se emprega a metodologia de pesquisa participante, que conforme menciona Dencker (2000), esta pesquisa necessita de dados objetivos sobre a situação da população.

A pesquisa documental, também se faz presente neste estudo, na medida em que se faz necessária análise de dados da Cooperativa de Crédito de livre admissão de Associados do Sul do Estado de Santa Catarina.

Para abordar o problema utiliza-se a pesquisa quali-quantitativa, que segundo Oliveira (1997) “o método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito”. E aplica-se a pesquisa qualitativa, que segundo Gil (1999) o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave.

Porque a análise além de valer-se de técnicas estatísticas procura descrever e analisar a interação de variáveis expressas pelos participantes da pesquisa.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANALISE DE DADOS

Como instrumento de pesquisa, aplicou-se um questionário contendo 16 perguntas abertas e fechadas, com questões sobre o atendimento prestado pelos funcionários da Cooperativa Sicredi Sul SC.

A pesquisa foi realizada com associados (Pessoa Jurídica), que realizaram operações de antecipação de recebíveis com valor acima de R\$ 60.000,00, entre os dias 10 e 17 de outubro, em virtude do fluxo de atendimento ser mais intenso neste período do mês na cooperativa.

Para efetuar o cálculo da amostra, fez-se necessária coleta de informações junto a Cooperativa Sicredi Sul SC sobre o número de associados (Pessoa Jurídica) que realizaram operação de antecipação de recebíveis com valor superior a R\$ 60.000,00 no período pretendido. Assim, identificou-se 163 associados. Aplicando a fórmula de Barbetta para calcular a amostra, com margem de erro de 7% (sete por cento), obteve-se o número aproximado de 91 associados a ser entrevistado, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 03: Fórmula de Barbetta

$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$	<p>Onde:</p> <p><math>n_0</math> é a primeira aproximação do tamanho da amostra</p> <p><math>E_0</math> é o erro amostral tolerável (Ex.: 7% = 0,07)</p> <p><math>N = 163</math></p>
$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$	<p>Definido o erro amostral tolerável em 7%</p> <p><math>E_0 = 0,07</math></p> <p><math>n_0 = 1/(E_0)^2</math></p> <p><math>n_0 = 1/(0,07)^2</math></p> <p><math>n_0 = 204,08</math></p> <p><math>n = (N \cdot n_0) / (N + n_0)</math></p> <p><math>n = (163 \times 204,08) / (163 + 204,08)</math></p> <p><math>n = 90,62</math> associados</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2014)



O questionário foi realizado com o objetivo de identificar a opinião dos associados da Sicredi SUL SC sobre o atendimento prestado pela cooperativa e, com isso, identificar prováveis falhas ou lacunas no processo para munir o Conselho de Administração de subsídios para tomada de decisão em relação a excelência no atendimento.

Como forma de abordagem em algumas perguntas do questionário utilizou-se o escalonamento tipo *Likert*, oportunizando ao gestor a escolha de uma opção dentre cinco apresentadas, indicando suas opiniões sobre os produtos, serviços e atendimento prestados pela cooperativa.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a Cooperativa Sicredi SUL SC, bem como sua missão e visão além dos produtos e serviços oferecidos. Em seguida, passa-se a apresentar questões referentes à qualidade do atendimento.

### 4.1 O SICREDI SUL SC

Compreende o conjunto de cooperativas de crédito singulares e suas respectivas centrais, acionistas da Sicredi Participações S.A., bem como empresas e entidades por estas controladas, que atuam no mercado sob a marca Sicredi e adotam padrão operacional único. Nesse modelo, uma organização está ligada a outra, compartilhando responsabilidades e conquistando a segurança que só a união oferece.

O Cata-vento é símbolo do SICREDI, representa o movimento provocado pela força da natureza, da mesma forma que o vento move as pás de um cata-vento, o cooperativismo, como instrumento de transformação econômica e social, impulsiona as pessoas que dele fazem parte.

Tem por missão, enquanto sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

Como visão, ser reconhecida pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz.

Quadro 02: Valores e Diferenciais Competitivos

VALORES	DIFERENCIAIS
Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio.	Relacionamento;
Respeito à individualidade do associado.	Instituição Financeira da Comunidade;
Valorização e desenvolvimento das pessoas.	Ato Cooperativo;
Preservação da instituição como sistema.	Modelo Agregador de Renda;
Respeito às normas oficiais e internas.	Autonomia das Cooperativas;
Eficácia e transparência na gestão.	Organização Sistêmica e Responsabilidade Solidária.

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

No ano de 1999 foi constituída a Acicred – Cooperativa de Crédito Mútuo dos Confeccionistas do Vestuário da Região Sul Catarinense, funcionando nas instalações da Associação Empresarial de Criciúma - ACIC, juntamente com o incentivo da associação. Em 2005 ocorreu a mudança da sede para a Rua Rui Barbosa, localizada no Centro Empresarial Diomício Freitas.

Posteriormente, em 2007, a Acicred migrou do sistema SICOOB para sistema SICREDI tendo seu nome fantasia alterado para SICREDI Extremo Sul SC. Em 2011, após aprovação do Banco Central do Brasil – BACEN foi autorizada a operar com associados de diversos segmentos da população, ampliando significativamente sua possibilidade de atuação tornando-se uma Cooperativa de Livre Admissão. A Figura 4 apresenta a atual situação da Cooperativa Sicredi SUL SC.

Figura 04: Apresentação da Cooperativa/Área/Unidade – março de 2014

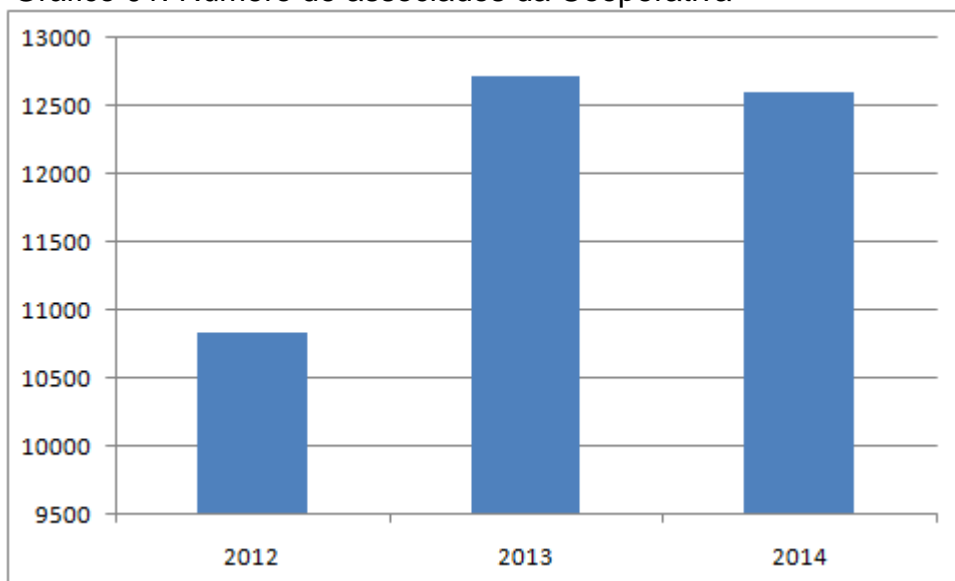


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Observa-se, por meio da Figura 4, que a Sicredi SUL SC, no mês de março de 2014, possuía 110 colaboradores 12.601 associados, distribuídos na região Sul do Estado, entre o município de Santa Rosa de Lima a Passo de Torres.

O Gráfico 1 apresenta o número de associados da Cooperativa nos anos 2012, 2013 e 2014:

Gráfico 01: Número de associados da Cooperativa

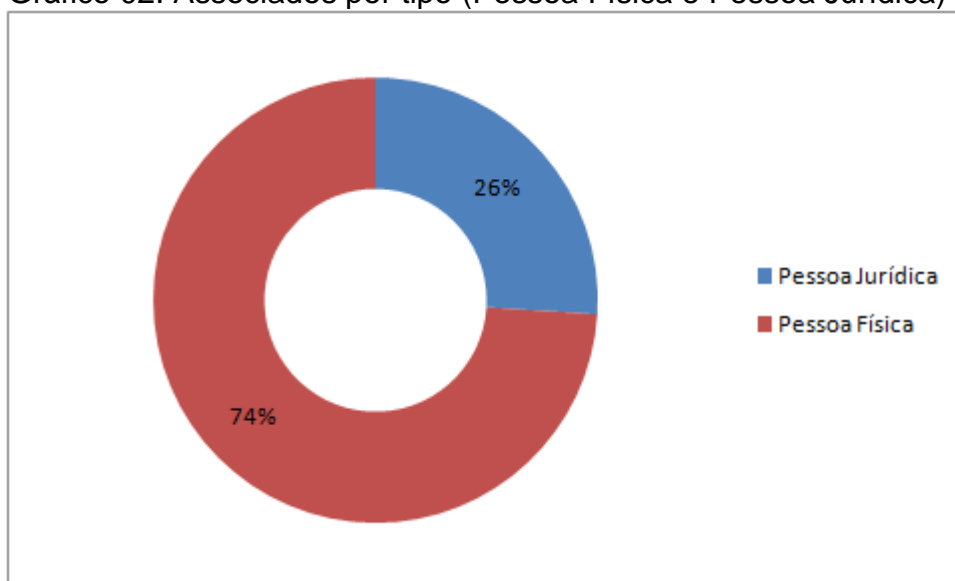


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme apresentado no Gráfico 5, houve em 2013 um crescimento no número de associados filiados a Sicredi Sul SC em relação ao ano de 2012, ao passo que em 2014 123 encerraram suas contas na cooperativa. Esta redução do número de cooperados denota uma possível insatisfação dos associados com a Cooperativa.

O Gráfico 2 apresenta a distribuição dos cooperados entre Pessoa Física e Pessoa Jurídica.

Gráfico 02: Associados por tipo (Pessoa Física e Pessoa Jurídica)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O Gráfico 2 demonstra que, no ano de 2014, o quadro de associados da Cooperativa divide-se em 74% cooperados Pessoa Física e 26% Pessoa Jurídica.

A Sicredi SUL SC compreende o conjunto de cooperativas de crédito singulares e suas respectivas centrais, acionistas da Sicredi Participações S.A., bem como empresas e entidades por estas controladas, que atuam no mercado sob a marca Sicredi e adotam padrão operacional único. Nesse modelo, uma organização está ligada a outra, compartilhando responsabilidades e conquistando a segurança que só a união oferece.

#### 4.2 UNIDADE DE ATENDIMENTO DE CRICIUMA

Especificamente sobre a Sicredi SUL SC, o apoio da ACIC para a então recém constituída cooperativa Acicred, foi essencial no fortalecimento da cooperativa na fase inicial de suas operações por oportunizar o local de funcionamento da sede sem ônus.

Com a expansão do cooperativismo de crédito na região e o aumento da demanda, foi necessário profissionalizar a entidade e oferecer visibilidade. Neste contexto, em 2005, a Acicred deixou as instalações cedidas pela ACIC para um local próprio no centro de Criciúma. Em 2007, esta Unidade é reinaugurada em um espaço mais amplo, localizado na Rua Marechal Deodoro, localizada, também no centro da cidade.

A Figura 5 demonstra o evento de reinauguração da Unidade de Atendimento de Criciúma.

Figura 05: reinauguração da Unidade de Atendimento Criciúma



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Conforme registrado por meio da Figura 5, o evento de reinauguração foi prestigiado por um número significativo de sócios, bem como por autoridades de Criciúma e Região.

#### **4.2.1 Produtos e serviços**

Para melhor atender às necessidades de seus associados o Sicredi possui um amplo leque em produtos e serviços como:

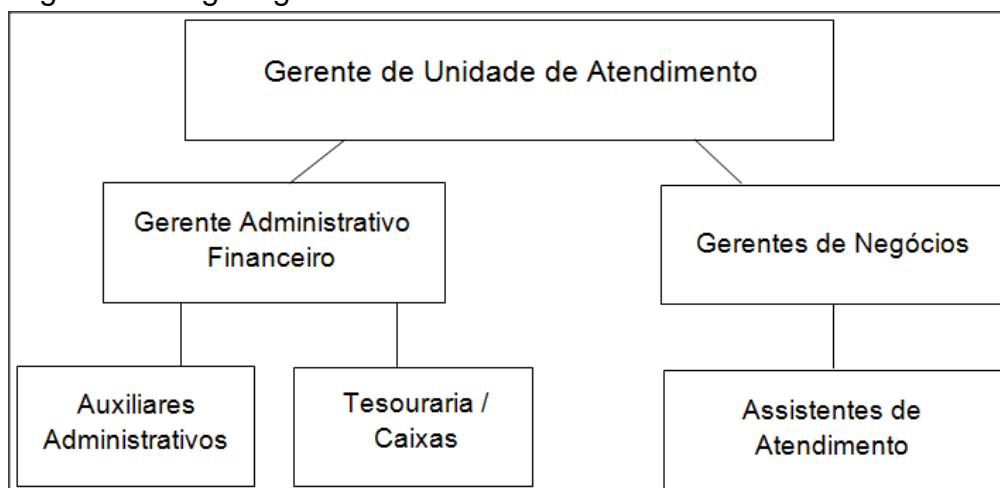
- Cartões
- Crédito
- Investimentos
- Seguros
- Consórcios
- Recebimentos
- Administração de Fundos
- Pagamentos
- Cambio
- Previdência

O Sicredi trabalha com o objetivo de maximizar a percepção positiva dos nossos associados, quanto a, qualidade do atendimento, produtos e serviços oferecidos, procurando adequar estes produtos para atingir necessidades.

#### 4.2.2 Estrutura Organizacional

A composição em termos de organograma funcional da cooperativa está representado na Figura 6.

Figura 06: Organograma



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A estrutura organizacional apresentada na Figura 6 estabelece padrões à rede de Unidades de Atendimento quanto aos cargos que compõem o quadro de colaboradores e suas respectivas funções/responsabilidades, visando aperfeiçoamento dos procedimentos e o aprimoramento da qualidade de atendimento aos associados.

No topo do organograma encontra-se o gerente da unidade de atendimento, seguido dos gerentes administrativo/financeiro e de negócios. O gerente administrativo/financeiro tem sob sua responsabilidade os auxiliares administrativos, os tesoureiros e os caixas, ao passo que, sob o comando do gerente de negócios encontram-se os assistentes de atendimento.

#### **4.2.3 Foco nos colaboradores na área de atendimento**

Atualmente na linha de frente, o Sicredi SUL SC conta com 6 (seis) funcionários, sendo 3 (três) voltados especificamente para o atendimento de pessoas jurídicas e 3 (três) para pessoas físicas.

Estes colaboradores são responsáveis em atender os associados pessoalmente, atendimento telefônico e computadorizado (via *e-mail*). Todos associados tem acesso ao atendimento, procura-se sempre neste processo atender às necessidades, priorizando a qualidade e satisfação.

#### **4.2.4 Política de recrutamento**

Com relação à formação acadêmica, é necessário estar cursando ou ser graduado em Administração, Ciências Contábeis, Economia e áreas afins. Sempre correlacionando especializações, especialmente nestas áreas, não tendo alguma em específico. Os requisitos para o processo seletivo incluem perfil, conhecimento da função e experiência profissional, pode-se dizer que é um conjunto de fatores e não apenas um em específico.

#### **4.2.5 Descrição e análise dos dados: pesquisa de satisfação**

Neste tópico, apresenta-se as análises a respeito da percepção dos associados Pessoa Jurídica sobre o atendimento prestado pelos funcionários da Sicredi SUL SC, com intuito de identificar maneiras de o Conselho de Administração oferecer aos associados excelência no atendimento.

Os dados foram extraídos de um questionário contendo perguntas abertas e fechadas, enviado por *e-mail* à 116 associados (Pessoa Jurídica) que realizaram operação de antecipação de recebíveis com valor superior a R\$ 60.000,00 entre os dias 10 e 17 de outubro do ano em curso. Cabe salientar, que a opção por realizar a pesquisa com este público, neste período, se deu em virtude de o pesquisador atuar diretamente com esses associados no desempenho de suas funções e, também, pela maior movimentação na cooperativa. Dos questionários enviados, apenas 96 voltaram respondidos.

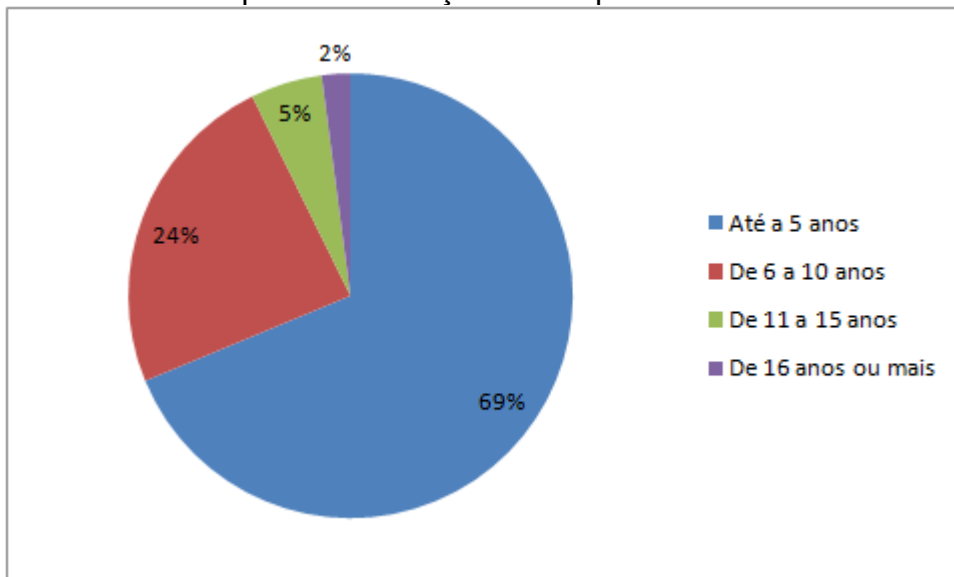


O questionário foi dividido em três blocos de questões. O primeiro bloco tratou de descrever o perfil do associado da Sicredi SUL SC, o segundo bloco de perguntas, buscou identificar a percepção dos associados em relação ao atendimento prestado na cooperativa e, por fim, no último bloco por meio de questão aberta procurou-se levantar sugestões dos associados referente a cooperativa. Após coleta dos dados, alcançou-se o resultado da qualidade no atendimento de uma Cooperativa de crédito, unidade de atendimento de Criciúma – SC.

a) **1º Bloco de Questões: Identificação dos associados**

Objetivando conhecer com mais profundidade os respondentes da pesquisa, por meio de questionário, procurou-se levantar questões como tempo de associado à Cooperativa Sicredi SUL SC, produtos e serviços utilizados, a manutenção de conta-corrente em outras instituições financeiras. Os Gráficos de 3 a 6 apresentam os resultados destes questionamentos.

Gráfico 03: Tempo de associação na cooperativa Sicredi SUL SC

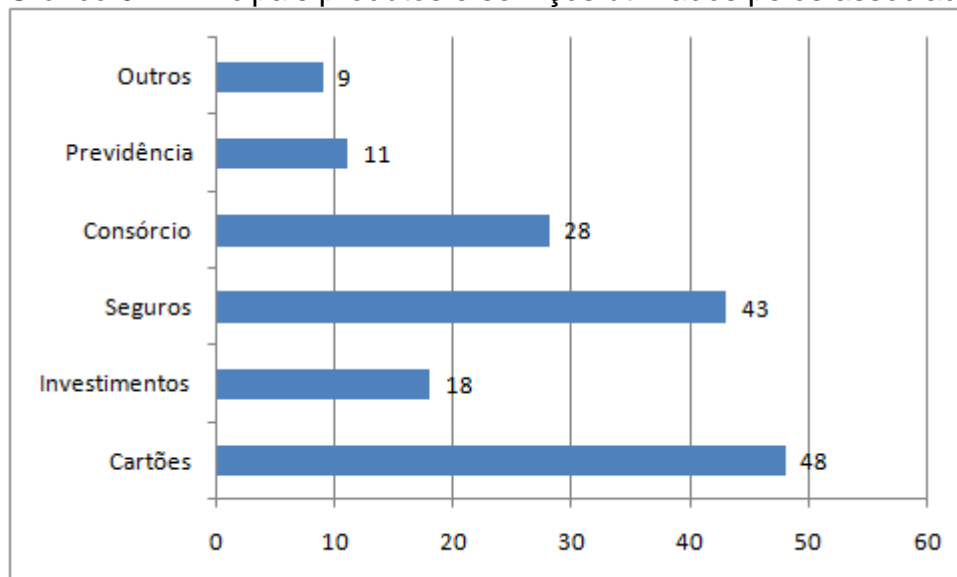


Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme demonstrado no Gráfico 3, dos 96 pesquisados, 2 associados operam com a cooperativa há mais de 16 anos (2%), e 66 abriram conta-corrente nos últimos 5 anos (69%).

O Gráfico 4 demonstra os principais produtos e serviços utilizados na cooperativa, pelos pesquisados.

Gráfico 04: Principais produtos e serviços utilizados pelos associados

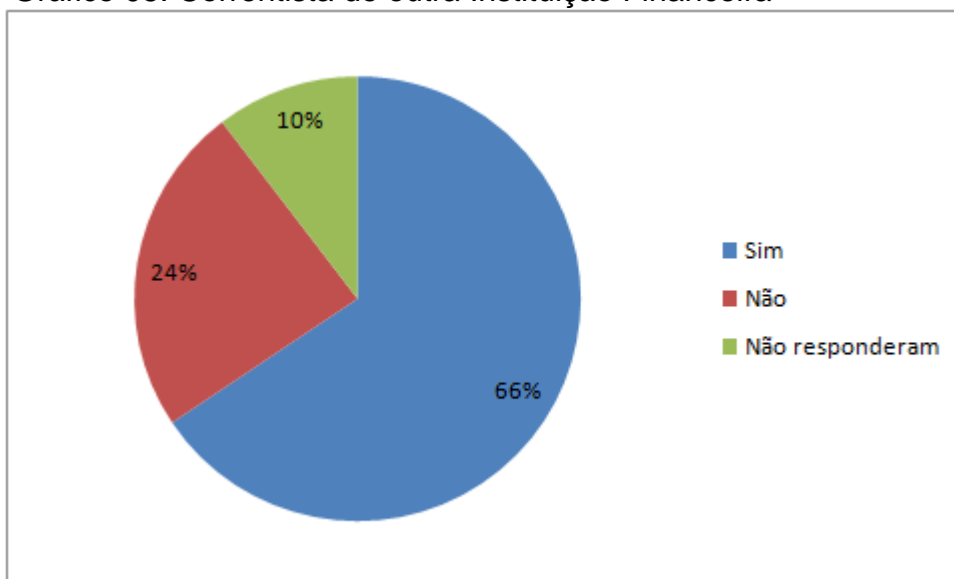


Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme apresentado no Gráfico 4, o “Cartão” é o produto mais utilizado pelos associados (51%), seguido de “Contrato de seguro” (46%). Observa-se que a incidência de respondentes que assinalaram a opção “Investimentos” é de apenas 19% e de “Previdência” 12%. Os associados que assinalaram a opção “Outros” mencionaram utilização de produtos como desconto de títulos, financiamento de veículos e máquina de cartões. Infere-se com estes dados que a cooperativa Sicredi SUL SC apresenta dificuldade em captar recursos junto aos associados os quais mantêm somente os produtos considerados básicos para a conta-corrente.

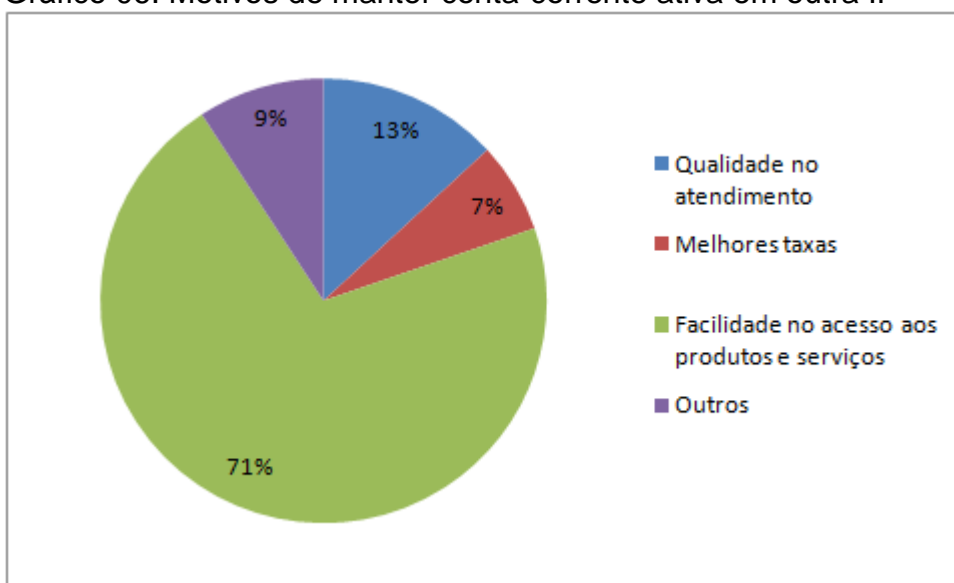
Foi questionado aos partícipes da pesquisa se estes mantêm conta-corrente ativa em outra instituição financeira além da Sicredi SUL SC, bem como os motivos pelos quais ainda mantêm este vínculo tendo em vista que na cooperativa ele é ao mesmo tempo dono e usuário do empreendimento e, por conseguinte, recebe retorno das eventuais sobras de balanço, conforme preceitua o cooperativismo descrito no Capítulo 2, item 2.2. Os resultados podem ser observados nos Gráficos 5 e 6.

Gráfico 05: Correntista de outra Instituição Financeira



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 06: Motivos de manter conta-corrente ativa em outra IF



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os Gráficos 5 e 6, dos pesquisados, 23 associados operam exclusivamente com a Sicredi SUL SC (24%), 63 informaram que mantêm conta-corrente ativa em outra instituição financeira (66%) e 10 não responderam ao questionamento (10%).

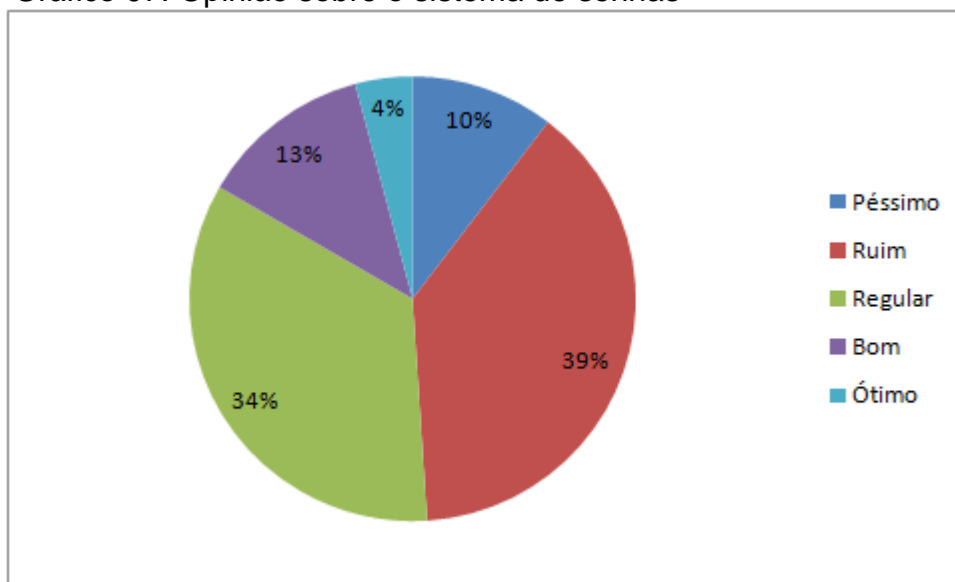
O principal motivo apontado pelos associados (54) para manter conta-corrente em outra instituição financeira foi a facilidade no acesso aos produtos e serviços (71%), a qualidade no atendimento foi citada por 10 associados (13%), seguido de 5 associados que apontaram que outras instituições financeiras

oferecem taxas de juros melhores dos que as praticadas pela cooperativa Sicredi SUL SC (7%). Os demais motivos citados foram: crédito ágil e fácil (4 associados), estacionamento, segurança e sistema informatizado (1 associado cada). Com estas informações infere-se que os respondentes não veem a Cooperativa Sicredi Sul SC como sua fundamental parceira no desenvolvimento de seus negócios tendo como motivo, provavelmente, não apenas aspectos relacionados a qualidade no atendimento, mas também ao portfólio de produtos/serviços aliado as agilidade/taxas, conforme é apresentado no Capítulo 2, item 2.7, além de questões de infraestrutura como estacionamento e sistema informatizado.

**b) 2º Bloco de Questões: satisfação mediante produtos, serviços e atendimento.**

O Gráfico 7 demonstra a opinião dos associados em relação ao sistema de senhas instalado na cooperativa com intuito de organizar e reduzir as filas para o atendimento.

Gráfico 07: Opinião sobre o sistema de senhas



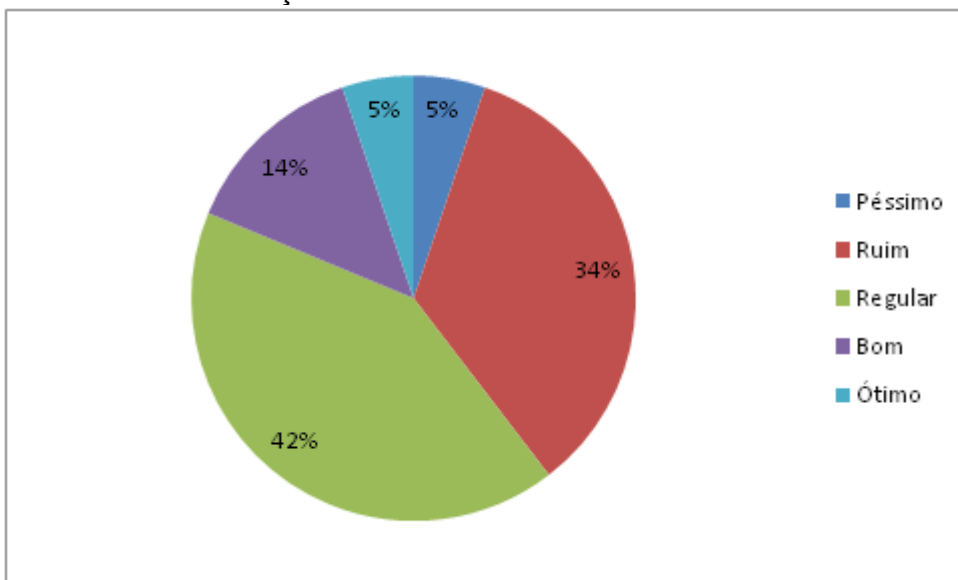
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao sistema de senhas, percebe-se um grau elevado no nível de insatisfação dos respondentes. Dos pesquisados, 47 consideram o sistema de senhas “Péssimo” ou “Ruim” como ferramenta para reduzir as filas de espera (49%), 33 associados não possuem uma opinião formada sobre o assunto (34%), 12

associados consideram o sistema de senhas “Bom” (13%), ao passo que apenas 4 dos respondentes classificam como “Ótimo” (4%). Desta forma, infere-se ser crucial ampliar o número de funcionários no atendimento evitando que o cooperado espere muito tempo na fila para resolver suas necessidades financeiras. Acredita-se que esta é uma decisão a ser tomada rapidamente, para não afetar ainda mais a qualidade do serviço prestado, conforme o alerta de Ketler descrito no item 2.4 Capítulo 2.

Outro item questionado tratou da orientação dos funcionários na utilização dos terminais de autoatendimento. Os resultados estão demonstrados no Gráfico 8.

Gráfico 08: Orientação dos colaboradores no uso do autoatendimento

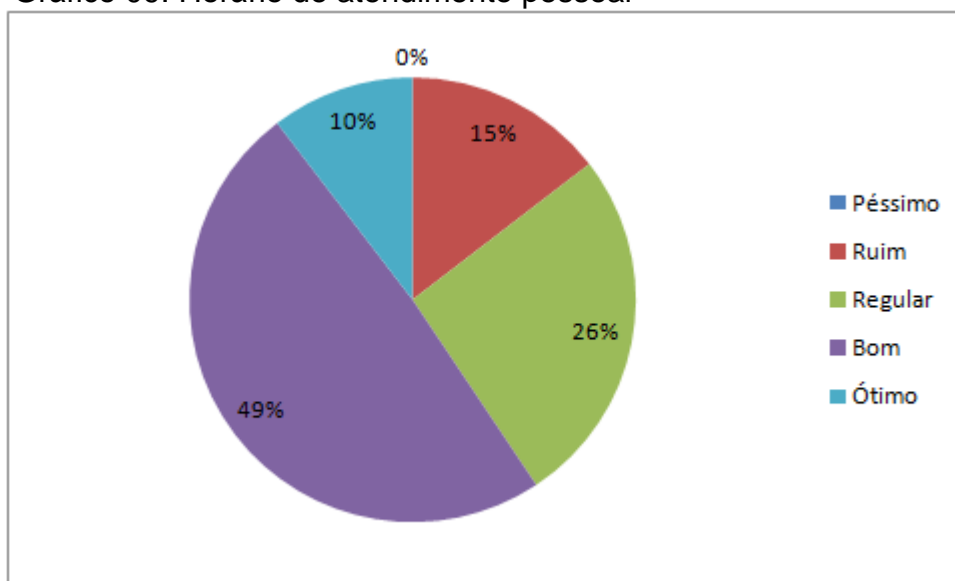


Fonte: Elaborado pelo autor

A orientação dos colaboradores na utilização dos terminais de autoatendimento é insatisfatória para os associados, visto que 38 associados optaram por assinalar as opções “Péssimo” e “Ruim” (40%), 40 associados consideram a orientação recebida pelos funcionários “Regular” (42%) e, apenas 18 cooperados acreditam ser “Boa” ou “Ótima” a orientação prestada para uso dos terminais de autoatendimento (19%). Sugere-se ao Conselho de Administração da cooperativa, como forma de reverter esta situação a contratação de um estagiário para atuar na orientação nos terminais de autoatendimento com capacitação compatível para a função.

Foi questionado também a respeito do horário de atendimento pessoal oferecido pela cooperativa, conforme o Gráfico 9.

Gráfico 09: Horário de atendimento pessoal



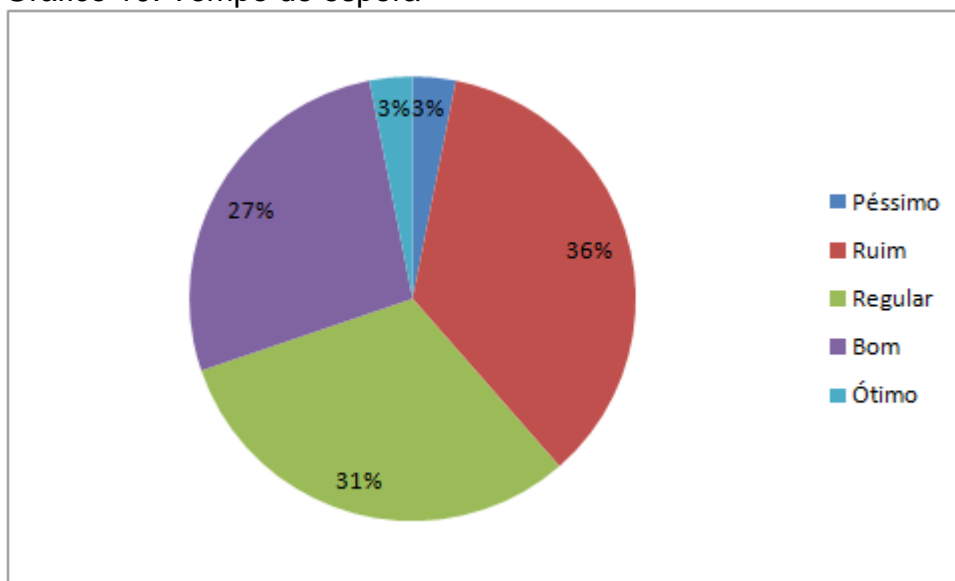
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao horário de atendimento pessoal, conforme Gráfico 9, 57 respondentes consideram “Ótimo” ou “Bom” (59%) e apenas 14 associados assinalaram a opção “Ruim” (15%).

Este retorno está longe de ser o ideal, mas o horário de atendimento da Cooperativa Sicredi Sul SC é diferenciado das demais instituições financeiras (abre as 10h e encerra as 16h). Esta opção ajuda no crescimento da cooperativa, é um diferencial que deve ser mantido para alavancar seu progresso.

Neste contexto, foi questionado a respeito do tempo de espera para o atendimento pessoal. Os resultados são apresentados no Gráfico 10

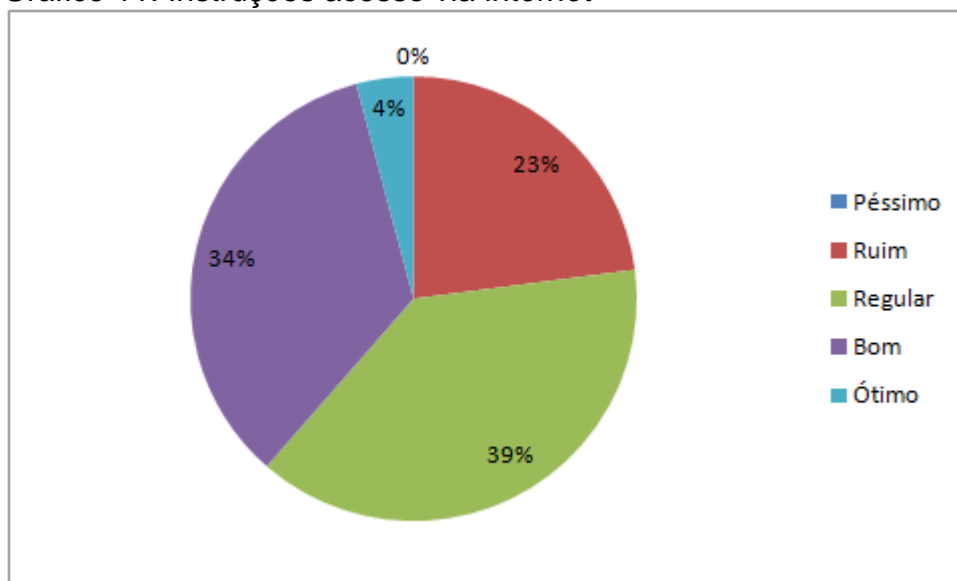
Gráfico 10: Tempo de espera



Fonte: Elaborado pelo autor

O tempo de espera foi avaliado como “Péssimo” ou “Ruim” por 37 associados (39%), o que não traz uma boa imagem a unidade de atendimento. Essa insatisfação mostra que embora a cooperativa se preocupe em ofertar excelência no atendimento, percebe-se que nem sempre é possível satisfazer a necessidade dos associados com a qualidade necessária.

Outro questionamento feito aos associados Pessoa Jurídica, dizia respeito às instruções prestadas pelos funcionários para o acesso a *internet* da cooperativa, conforme demonstra o Gráfico 11.

Gráfico 11: Instruções acesso via *internet*

Fonte: Elaborado pelo autor

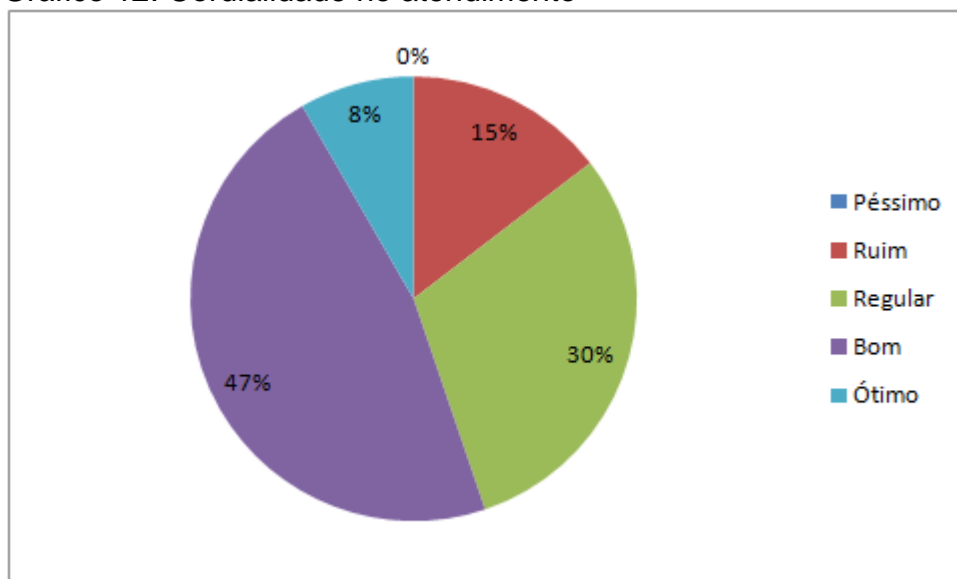
Percebe-se, por meio do Gráfico 11, que as instruções sobre acesso via *internet* foi avaliado por 37 associados como sendo “Regular” (39%). Este serviço poderia ser divulgado de forma mais pertinente aos associados, visto que utilizando acessos *online*, além da praticidade reduziria a quantidade de pessoas na unidade de atendimento.

A cordialidade no atendimento e a capacidade do atendente em resolver os problemas dos associados de maneira rápida e eficiente também foram temas abordados no questionário e apresentados nos Gráficos 12 e 13.

A cordialidade no atendimento foi considerada “Boa” por 45 dos respondentes (47%). No que tange a capacidade de atendimento na resolução de problemas, 48 associados classificaram como “Ótima” ou “Boa” (50%) e apenas 1 associado considerou “Péssima” (1%).

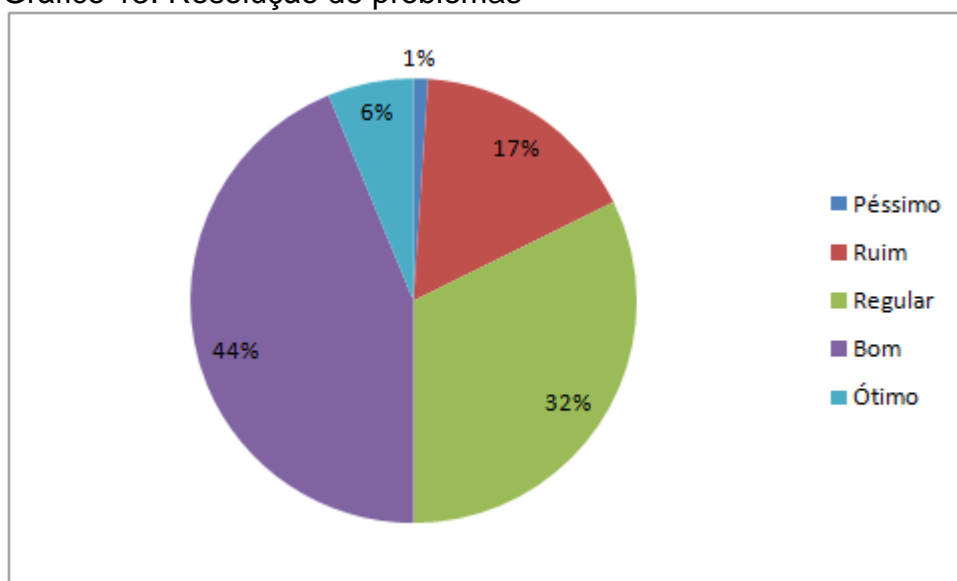


Gráfico 12: Cordialidade no atendimento



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 13: Resolução de problemas



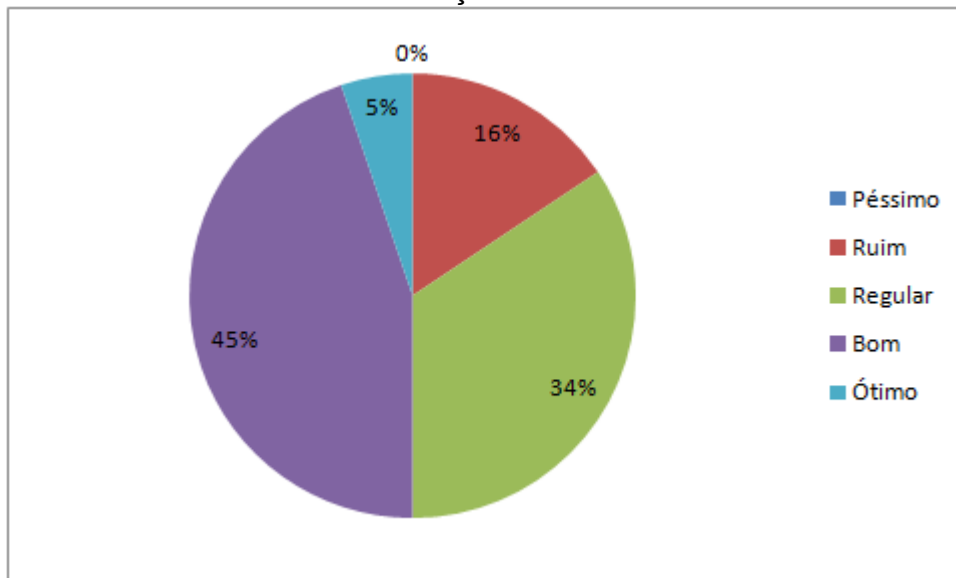
Fonte: Elaborado pelo autor

Nas questões sobre cordialidade no atendimento pessoal e capacidade do atendente em resolver problemas rapidamente, apresentados nos Gráficos 12 e 13, os pesquisados demonstram que estão satisfeitos. Quando os associados procuram a unidade de atendimento eles esperam ser tratados com respeito e ouvidos. Desta forma, além de serem cordiais os colaboradores devem ter capacidade em resolver os problemas, conforme descrito no Capítulo 2, item 2.6. Muitas vezes por não serem atendidos de forma correta ou por passar horas

aguardando nas filas, os associados deixam de procurar os serviços da cooperativa e acabam com o passar do tempo, encerrando suas contas-correntes.

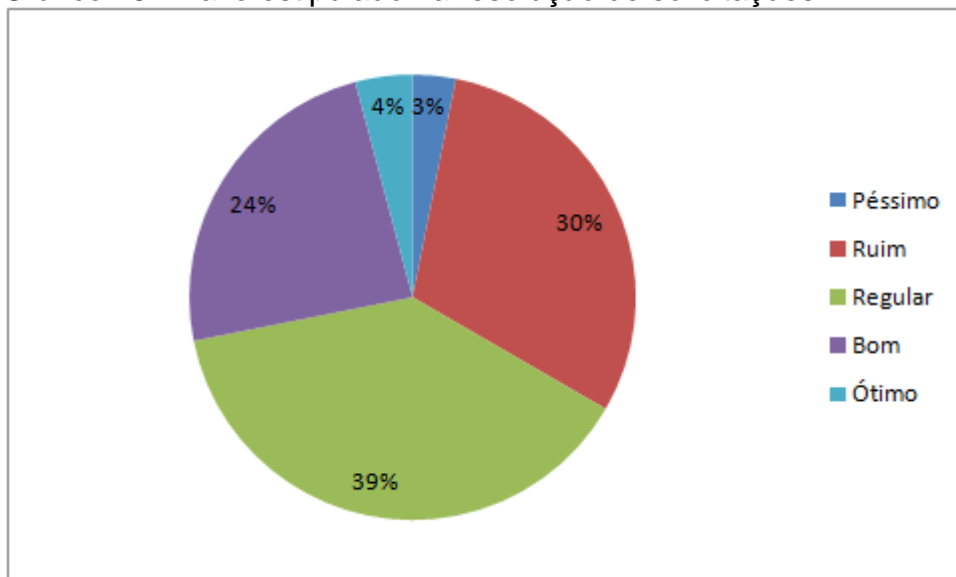
O Gráfico 14 e 15 demonstram as respostas dos associados referente a clareza das informações prestadas pelos atendentes e o cumprimento do prazo para atender as solicitações dos cooperados.

Gráfico 14: Clareza nas informações



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 15: Prazo estipulado na resolução de solicitações



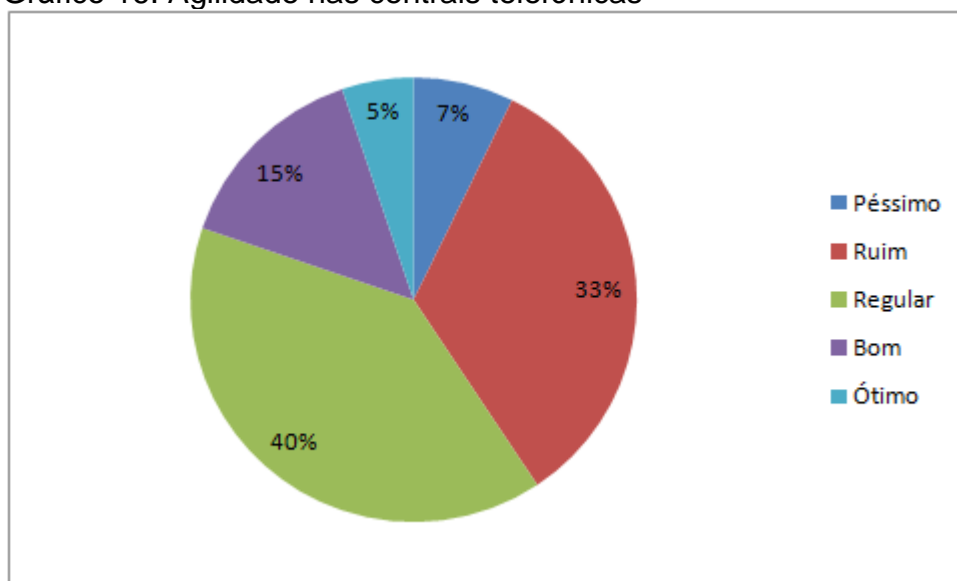
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a clareza das informações prestadas pelo atendente, foi avaliado por 48 associados sendo como “Ótima” e “Boa” (50%), 33 consideram

“Regular” (34%) ao passo que 15 pesquisados apontaram como “Ruim” (16%). Analisando-se as respostas, observa-se certa dúvida em relação a este serviço. Fato que vem ao encontro do apresentado no Gráfico 15 a respeito do cumprimento no prazo estipulado para atendimento das solicitações dos cooperados. Neste ponto, 32 dos associados apontaram a opção “Péssima” e “Ruim” (33%) e apenas 27 julgaram “Ótimo” ou “Bom” o prazo de retorno para as solicitações (28%). A maioria dos pesquisados acreditam ser “Regular” (39%). Muitas vezes o associado necessita de um produto e/ou serviço para poder dar continuidade aos seus negócios e não é lhedado o retorno no prazo esperado, apresentando assim falhas que não poderiam existir, conforme mencionado no item 2.7, Capítulo 2.

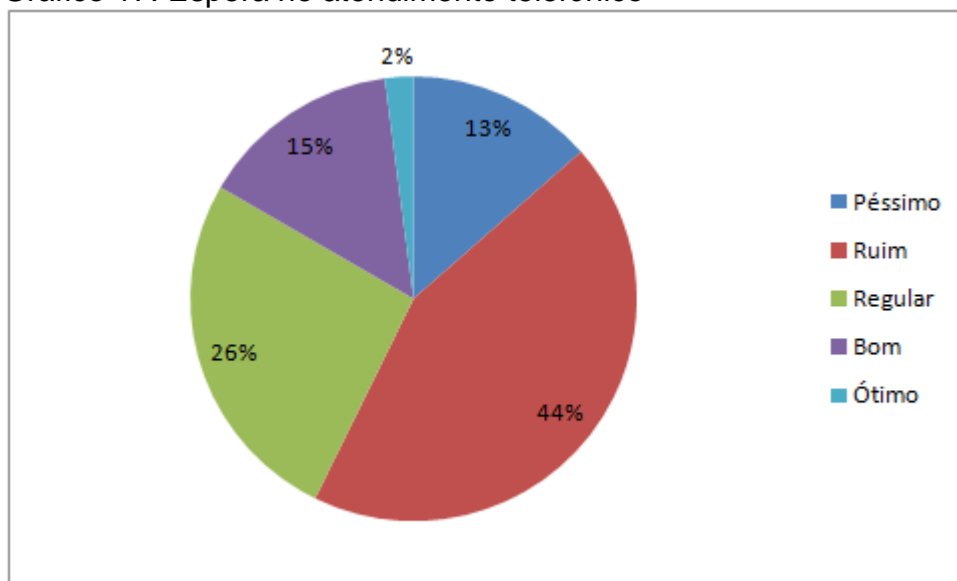
No mesmo contexto, foi questionado a respeito do atendimento prestado via telefone, tanto no quesito agilidade na solução de dúvidas quanto o tempo de espera para o atendimento. Os resultados são apresentados nos Gráficos 16 e 17.

Gráfico 16: Agilidade nas centrais telefônicas



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 17: Espera no atendimento telefônico



Fonte: Elaborado pelo autor

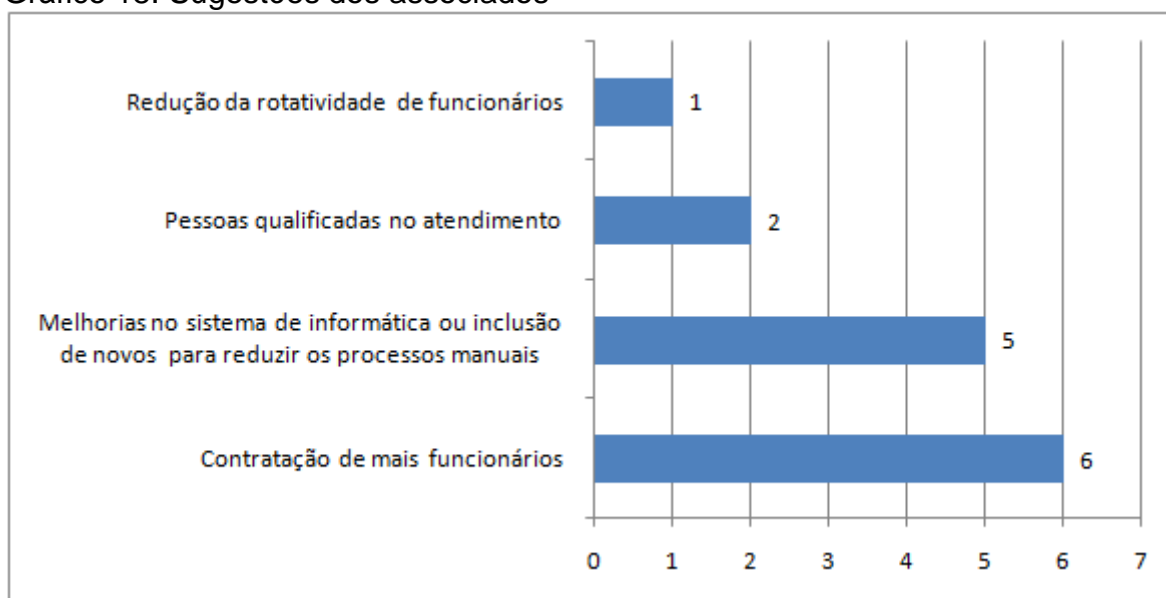
Percebe-se que a agilidade na solução de dúvidas nas centrais telefônicas, ainda deixa a desejar. Foram avaliadas por 39 dos associados como “Péssima” ou “Ruim”, sendo que este serviço deve ser um auxílio para a cooperativa e não é bem visto pelo associado, fazendo com que estes venham até a unidade de atendimento para satisfazerem suas necessidades.

O atendimento telefônico sempre foi uma questão muito discutida na Cooperativa Sicredi SUL SC pelo fato da valorização dada ao atendimento pessoal, no entanto foi avaliado por 55 cooperados como “Péssimo” e “Ruim” (57%). Faz-se necessário uma atitude por parte do Conselho de Administração para suprir esta dificuldade.

### **c) 3º Bloco de Questões: Sugestões para melhorar o atendimento**

O último item do questionário deixava livre ao cooperado alguma sugestão de melhoria no atendimento da Cooperativa Sicredi SUL SC. Apenas 14 pesquisados apresentaram sugestões, conforme demonstrado no Gráfico 18.

Gráfico 18: Sugestões dos associados



Fonte: Elaborado pelo autor

Dos associados que responderam a questão aberta oportunizando sugestões de melhoria no atendimento da Cooperativa Sicredi SUL SC, os itens mencionados foram: contratação de mais funcionários (6 associados), melhorias no sistema de informática ou a inclusão de novos sistemas para reduzir os processos manuais (5), pessoas melhor qualificadas no atendimento (2) e redução da rotatividade de funcionários (1).

#### 4.2.6 Proposta para capacitação voltada ao atendimento

São necessárias mudanças para que a Cooperativa Sicredi SUL SC alcance o sucesso e a excelência no atendimento desejado. Para tanto uma capacitação deve acontecer logo após o momento da contratação dos colaboradores, visando desenvolver e/ou ampliar habilidades necessárias para o exercício da função. O ideal é que se avaliem diversas pessoas com experiências e perfis diferentes, analisando suas competências e qualificações a fim de determinar qual delas atende realmente o perfil necessário para a função.

Esta pesquisa oportunizou identificar algumas falhas no atendimento da Cooperativa Sicredi SUL SC tais como, a orientação prestada ao associado para utilização do autoatendimento e do uso do *site* da cooperativa, o tempo de espera no atendimento telefônico e pessoal, falta de clareza nas informações e demora no

retorno ao associado na resolução de eventuais problemas tanto presencialmente como por telefone.

A pesquisa demonstrou, também, alguns pontos positivos no atendimento prestado ao associado da Cooperativa Sicredi SUL SC tais como, cordialidade no atendimento pessoal e capacidade do atendente em resolver o problema rapidamente.

Um dos objetivos deste estudo é apresentar um projeto para capacitação voltada ao atendimento visando contribuir no alcance das metas e expectativas da Cooperativa Sicredi SUL SC, enfocando, principalmente, a qualidade do atendimento ao cooperado. A intenção é que, com capacitação continuada dos colaboradores, a excelência no atendimento seja alcançada e em consequência disso a confiança da Cooperativa na região seja reconhecida. Cabe salientar que, não basta apenas ofertar capacitações, mas também, deve existir um incentivo aos atendentes se motivem a participar, conforme frisado por Lorvelock e Wirtz (2006) no Capítulo 2, item 2.9.

Neste contexto, seria necessário criar um plano de carreira que incluísse, não apenas o tempo de serviço prestado na cooperativa, mas também a participação em cursos, palestras e eventos que oportunizem a educação continuada dos profissionais e o desenvolvimento de competências.

A proposta para as capacitações planejadas neste estudo sugere que seus ministrantes sejam, em sua maioria, profissionais com profundo conhecimento do sistema Sicredi, com habilidades para transmitir com segurança os conhecimentos necessários para melhorar o atendimento ao associado. Além desta pesquisa, pode-se realizar entrevistas com os colaboradores que atuam no atendimento ao cooperado visando identificar não só as falhas existentes no processo, mas também, as habilidades dos funcionários existentes.

Como os colaboradores têm sua carga horária de trabalho de segunda à sexta-feira (40 horas), sugere-se que as capacitações sejam realizadas aos sábados, na própria unidade de atendimento, na superintendência e na sede de parceiros como a ACIC.

Os Quadros 3 a 7 apresentam propostas de capacitação em módulos para os atendentes da Cooperativa Sicredi SUL SC, tendo por base as informações recolhidas e analisadas junto ao questionário realizado com os associados, conforme exposto no item 4.2.4.

As sugestões englobam temas como sistema cooperativo, produtos e serviços financeiros com foco nos oferecidos pelo Sicredi, qualidade no atendimento e abordagem no associado.

Quadro 03: Proposta capacitação – Modulo 1

Módulo 1	Conhecendo o Sistema Cooperativo		
	Carga Horária 6 horas	Nº de Vagas 50	Local ACIC
Objetivo	Apresentar conceitos sobre sistema cooperativo, estrutura da organização, diferenciais competitivos e sua relação com a comunidade.		
Conteúdo	Conceito de cooperativismo e cooperativa, comprometimento, trabalho em grupo, autonomia, motivação, valores humanos, gestão democrática, adesão voluntária e livre, participação econômica dos membros e interesse pela comunidade.		

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 04: Proposta capacitação – Módulo 2

Módulo 2	Produtos e serviços oferecidos pelo Sicredi		
	Carga Horária 8 horas	Nº de Vagas 50	Local ACIC
Objetivo	Capacitar os colaboradores sobre o leque de produtos e serviços da Sicredi, que estes tenham uma visão sobre cada conteúdo, entendam, analisem e ofertem mediante necessidade.		
Conteúdo	Cartões, investimentos, seguros, recebimentos, consórcio, câmbio, pagamentos, previdência, administração de fundos, crédito e aprofundar as funcionalidades do site e do autoatendimento.		

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 05: Proposta capacitação – Módulo 3

Módulo 3	Qualidade no atendimento ao associado		
	Carga Horária 8 horas	Nº de Vagas 50	Local ACIC
Objetivo	Apresentar a importância da qualidade no atendimento, objetivando o desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores, sobre as necessidades dos associados.		
Conteúdo	Relacionamento entre associado e colaborador, perfil de cada associado, responsabilidade de cada colaborador, pró-atividade, respeito, comunicação, cordialidade, domínio técnico, comprometimento e clareza nas informações prestadas.		

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 06: Proposta capacitação – Módulo 4

Módulo 4	Conhecimentos bancários		
	Carga Horária 8 horas	Nº de Vagas 50	Local ACIC
Objetivo	Apresentar conceitos sobre conhecimentos bancários, a fim de desenvolver o profissional e também manter atualizada a carreira dos mais experientes.		
Conteúdo	Investimentos, produtos para financiamento, transferências, compensação, contas, cobranças, arrecadações, pagamentos, segurança, aplicações e produtos para comércio exterior.		

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 07: Proposta capacitação – Módulo 5

Módulo 5	Abordagem ao associado		
	Carga Horária 6 horas	Nº de Vagas 50	Local ACIC
Objetivo	Aplicar exercícios dinâmicos com os colaboradores, mostrar de forma prática abordagens corretas, atitudes a serem tomadas diante de situações diversas e realizar o pós-atendimento de forma a fidelizar o associado.		
Conteúdo	Lidando com situações difíceis, custo de perder associados, mudança de atitude, posicionamento, gentileza, empatia, feedback, simplicidade, importância do retorno no tempo acordado, técnicas de saber ouvir, comunicação e negociação.		

Fonte: Elaborado pelo autor



Foi identificado no decorrer deste estudo que a Cooperativa oferece os mesmos produtos e serviços que uma instituição financeira. Em combinação com o Conselho Monetário Nacional, há uma capacitação chamada de Certificação Profissional ANBIMA – CPA10, que tem objetivo capacitar profissionais que atuam na comercialização de investimentos e/ou realizam funções no mercado de capitais. Sugere-se, também, para o Conselho de Administração da cooperativa Sicredi a oferta de capacitação aos colaboradores para a obtenção da referida Certificação.

A proposta destas capacitações é desenvolver a cooperativa, ampliar o conhecimento técnico dos colaboradores voltados ao atendimento. Sempre que houver a contratação de um novo colaborador, devem ser apresentados os principais pontos, objetivos e necessidades desejadas da cooperativa por um gestor que esteja qualificado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho avaliou a qualidade no atendimento e a satisfação dos associados, aspectos que são essenciais para o desenvolvimento e um diferencial competitivo da instituição analisada. Por meio da fundamentação teórica e os dados obtidos no estudo de caso, foi possível confrontar as informações para alcançar o resultado esperado.

É essencial para o crescimento da Cooperativa Sicredi SUL SC, a sensibilização dos membros do Conselho de Administração da Cooperativa no sentido de promover investimentos em capacitação de seus colaboradores na área de atendimento além de facilitar ou desburocratizar o portfólio de produtos e serviços, com objetivo de satisfazer as necessidades dos associados e dar mais agilidade aos processos.

Ademais, reavaliar as taxas de juros praticadas pela instituição e investir em um sistema mais informatizado, também são melhorias que precisam ser analisadas pelo referido Conselho. Outro aspecto evidenciado na pesquisa como serviço falho é o atendimento telefônico, muito embora a prioridade é o atendimento pessoal, se faz necessário um investimento para melhoria deste quesito.

É de suma importância ser ofertado um serviço com qualidade, para isso os colaboradores precisam estar preparados para oferecer os produtos e serviços da cooperativa com a satisfação esperada pelo associado. Uma vez que trabalham diretamente com o público, a qualificação dos colaboradores torna-se fator essencial para o Sicredi SUL SC. O desenvolvimento de competências para um atendimento de qualidade é de extrema necessidade e a capacitação dos colaboradores é um dos instrumentos simples e rápido para alcançar os objetivos esperados no desenvolvimento da cooperativa. Desta forma, torna-se ineficaz os investimentos em *marketing* e propaganda na cooperativa se não houver pessoas qualificadas para atender as necessidades, os colaboradores precisam estar capacitados para evoluir cada vez mais com as expectativas esperadas pelos associados.

Por lidar com objetos fundamentais do associado, dinheiro e normas de segurança, a visão do atendimento deve ser cada vez mais especializada, é necessário ter e transmitir confiança e não somente atender bem, dar o tempo necessário para obter esta confiança para quando o associado sair da unidade, posteriormente retorne a fazer novos negócios.

Para alcançar seus objetivos, a ferramenta principal que uma instituição pode desenvolver é o investimento no capital humano. Assim, sugere-se como forma de o Conselho de Administração da Cooperativa Sicredi Sul SC oferecer excelência no atendimento a seus associados, e alcançar os objetivos pautados na missão da cooperativa é investir em seus colaboradores, criando uma política de retenção de funcionários, por meio de bolsas de estudo, inclusão de benefícios, salário compatível com a função além de avaliar seu planejamento constantemente, solidificando seu espaço obterá como consequência a fidelização de seus colaboradores.

Desta forma, priorizar capacitações é essencial na busca pela qualidade. E atender cada pessoa de forma única e específica, sem dúvida, favorecerá cada vez mais o desempenho da instituição.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Vocação para serviço. HSM Management**. São Paulo, Edição Especial, mar./abr. 1992.

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução a metodologia do trabalho científico. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174 p.

BACEN. Disponível em < <http://cooperativismodecredito.coop.br/2013/10/santa-catarina-tem-a-maior-rede-de-cooperativas-de-credito-do-brasil/>>. Acesso em: 23 julho 2014.

BULGARELLI, Waldirio. **Elaboração do direito cooperativo**. São Paulo: Atlas, 1967. p. 30.

BULGARELLI, Waldirio. **As sociedades cooperativas e a sua disciplina jurídica**. Rio de Janeiro: Renovar, 2000. p. 12.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e casos** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. – 10ª reimpressão.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações**: quando o marketing de serviços mostra a cara. Brasília/DF: SENAC, 2004.

DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Paulo J. P. **A Evolução do conceito de qualidade**: dos bens manufaturados aos serviços de informação. Cadernos BAD 2, 2004.

HOLANDA, Aurélio Buarque. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro. Editora Nova Fronteira, 1997.

JOHNSTON, R.; CLARK R. **Administração das operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5ª edição. São Paulo: Atlas. 1998.

LORVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados. Tradução de Arlete Simille Marques; revisão técnica de Edson Crescitelli. 5. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MENEZES, Antônio. **Cooperativa de crédito: o que é e quais seus benefícios**. Brasília: CONFEBRÁS, 2004.

OCESC. Disponível em <<http://www.ocesc.org.br/institucional/cooperativismo.php>>. Acesso em: 17 junho 2014.

OLIVEIRA, Nestor Braz de. **Cooperativismo: guia prático**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org). **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do cooperativismo de crédito**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004. p. 13

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1998. p.43.

RICHARDSON, Roberto J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SANTOS. João Carlos de Los. **Os 25 anos da retomada do Cooperativismo de Crédito Brasileiro**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2005. p. 14.

SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no atendimento e Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

TEIXEIRA, Elizabeth. As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. 203 p.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1991.

VALLS, Valeria Martin; VERGUEIRO, Waldomiro C. S. **A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: Uma revisão de literatura**. Belo Horizonte, jan/jun1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

XAVIER, Jose Lindenberg Julião. **Abordagem História da Qualidade**. Disponível em [http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc\\_1177537203\\_67.pdf](http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc_1177537203_67.pdf). Acesso em: 17 jun. 2014.

## **APÊNDICE**

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE-UNESC  
CURSO CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ACADÊMICO: CLEBER ZUCCHINALI MACARINI

Este questionário tem o objetivo de verificar a satisfação dos associados de uma Cooperativa de Crédito no Centro de Criciúma (Sicredi Sul SC) perante o atendimento prestado. As informações geradas neste instrumento serão utilizadas na elaboração do meu Trabalho de Conclusão de Curso para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**1º Bloco de Questões: Identificação dos associados**

Tempo de associação na Cooperativa:

- ☐ até 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ 16 ou mais

Principais Produtos e Serviços utilizados:

- ☐ Cartões
- ☐ Investimentos
- ☐ Seguro
- ☐ Consórcio
- ☐ Previdência
- ☐ Outros

Possui conta em outra Instituição Financeira:

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se afirmativo, qual o motivo em possuir conta em outra Instituição Financeira:

- ☐ Qualidade no atendimento
- ☐ Melhores taxas
- ☐ Facilidade no acesso aos produtos e serviços
- ☐ Outros



## 2º Bloco de Questões: Satisfação mediante produtos, serviços e atendimento

ITENS	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
1. O sistema de senhas que tem por objetivo diminuir as filas, em sua opinião é					
2. Orientação dos colaboradores na utilização dos terminais de autoatendimento					
3. Horário de atendimento pessoal					
4. Tempo de espera no atendimento pessoal					
5. Instruções sobre acesso via internet por meio do atendimento pessoal					
6. Cordialidade no atendimento pessoal					
7. Capacidade do atendente em resolver problemas rapidamente					
8. Clareza das informações prestadas pelo atendente					
9. Cumprimento do prazo estipulado para atender a sua solicitação					
10. Agilidade na solução de dúvidas e problemas registrados nas centrais telefônicas					
11. Tempo de espera no atendimento telefônico					

## 3º Bloco de Questões: Sugestões de melhoria no atendimento

Em sua opinião o que deveria ser implantado para melhorar o atendimento?

Muito obrigado!